

日本政策金融公庫

調査月報

5

中小企業の今とこれから

2024 No.188

研究レポート

中小企業における経営資源の引き継ぎの時系列分析

総合研究所

研究主幹

深沼

光

(現・大阪商業大学総合経営学部教授)

研究員

原澤 大地

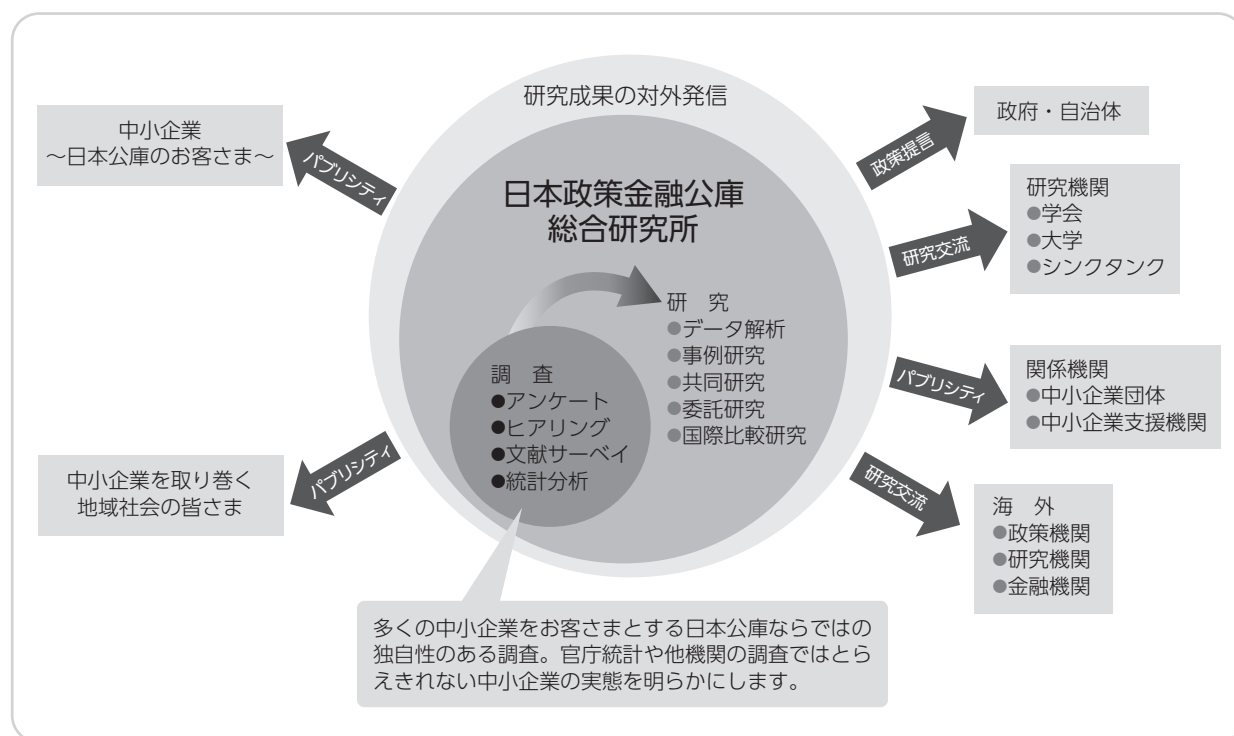
客員研究員

中島 章子



日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にしたハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。

定期購読（無料）をご希望の方は、

日本政策金融公庫総合研究所小企業研究第二グループ（03-3270-1691）までご連絡ください。



バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html



表紙写真

シリーズ「古今東西のカレンダー」
ランブル兄弟『ペリー公のいとも豪華なる時祷書』(フランス/15世紀)
時祷書とは1年間のキリスト教の信仰や日課を記したもの
提供/アマナイメーセス

調査 企業事例 論評 エッセイ・コラム

CONTENTS

4 最新 日本公庫総研 研究レポート 中小企業における経営資源の引き継ぎの時系列分析

*総合研究所 研究主幹 深沼 光 (現・大阪商業大学総合経営学部教授)
研究員 原澤 大地
客員研究員 中島 章子

2 巻頭エッセイ 明日に向けて 「正解のない時代」に どう決断すればよいのか

*福岡市科学館 館長 矢原 徹一

16 未来を拓く起業家たち ヤギの力で人と地域を幸せに

*広島県呉市 女子畑やぎ牧場

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 7割近くの中企業が ベースアップを実施

24 **新連載** 産業レポート 教育産業をリードする中小企業 成長する教育産業市場と新たな動き

*総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎

28 将軍の組織運営術 個性あふれる徳川家の15人— 徳川家光 リーダーの権威を高めて組織を盤石に

*偉人研究者 真山 知幸

30 経営最前線1 井戸づくりのプロが挑む陸上養殖

*鳥取県鳥取市 (株)タシマポーリング

32 経営最前線2 有松鳴海絞の新たな魅力を広める

*愛知県名古屋市 (株)山上商店

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 先輩の思いを受け継ぎにぎわいを創出

*大館北秋商工会 経営指導員 田仲 亮太

35 世界の食卓から —多彩な食文化— インドネシア 「ご飯食べた？」が合言葉

*神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部
准教授 駿藤 晶子

36 クローズアップ 識者に学ぶ 越境学習が引き出す中小企業の成長

*法政大学大学院政策創造研究科 教授 石山 恒貴

42 フード業界の変革者 —中小企業が変える食の未来— 加水分解で食の新たな可能性を追求する

*新潟県長岡市 日本ハイドロパウテック(株)

46 祭り探訪 ムカデのような獅子

*国立文化財機構東京文化財研究所
無形民俗文化財研究室長 久保田 裕道

47 研究員オススの一冊 医療のマーケティング教科書

48 中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード 編集後記



Introduction essay

巻頭
エッセー

明日 に向けて

「正解のない時代」に どう決断すればよいのか

現代は「正解のない時代」だと言われます。確かに、コロナ禍での感染症対策、地震・水害等の緊急災害への対策、急速に進むAI技術への対応など、次々に新たな課題が生まれ、そしていずれも簡単に正解が出せないものばかりです。このような時代に、私たちはどう決断すればよいのでしょうか。

私は人間の意思決定について研究し、『決断科学のすすめ—持続可能な未来に向けて、どうすれば社会を変えられるか?』(文一総合出版、2017年)や『Decision Science for Future Earth—Theory and Practice』(Springer、2021)という本を書きました。その経験にもとづいて、現代を生きるための視点を提案したいと思います。

重要な視点は、「世界は良くなっている」という展望を持つことです。現代は、人類社会の歴史を通じて、間違いなくもっとも良い時代です。この視点は、単なる楽観主義ではなく、科学的根拠にもとづいています。「良い時代」かどうかを判断するために、いのち、豊かさ、平等、環境、について考えてみましょう。

人類の歴史を通じて、死亡率が低下し、平均寿命が伸びました。その結果、私たちは若くして死ぬことが滅多にない社会に生きています。

GDPや個人の収入は増え続けています。その結果、私たちはさまざまな商品を購入できる豊かさを手に入れました。

また、国際的に男女共同参画が進み、あらゆる差別をなくす取り組みが前進しています。

環境問題についても、人類はさまざまな公害や環境汚染をすでに解決してきました。それでもまだ、温暖化、生物多様性のロス、プラスチック汚染などの問題が残っていますが、いずれについても解決のための国際的努力が進んでいます。

そして、これら四つのテーマに関する前進を支えているのが、科学の進歩と、社会制度の改善です。新型コロナウイルス感染症のアウトブレイクという人類史上稀にみる危機に対して、科学者はRNAワクチンという新しい予防技術を実用化するとともに、治療技術を迅速に開発

しました。その結果、新型コロナウイルス感染症の脅威は大きく低下しました。また、行政においては、感染症法や雇用調整助成金などの制度が利用され、コロナ禍での感染症対策や経済対策が実施されました。

もちろん、ほかにも多くの解決すべき課題に、私たちは直面しています。これらは、持続可能な開発目標(SDGs)の17課題に要約されています。こうした課題に対する解決策はあるのです。いずれの課題も一つの対策だけで簡単に解決できるものではありませんが、さまざまな対策を組み合わせることで、解決できる展望がみえてきます。自分が解決したい社会的課題に関して複数の選択肢を考え、自分がうまく関与できるものを選んで対策に貢献したいところです。

すでに、多くの企業、市民団体、行政機関、専門家が、SDGs達成に向けてさまざまな努力を開始しています。企業や個人が、これらの取り組みと連携することで、その価値を高め、さらにはより良い社会を作ることに貢献できるのです。



福岡市科学館 館長

矢原 徹一 YAHARA Tetsukazu

1954年福岡県生まれ。京都大学理学部卒。東京大学助手、助教授を経て1994年より九州大学教授、2020年3月に退職。同年10月より福岡市科学館館長。著書に『花の性—その進化を探る』（東京大学出版会、1995年）、『保全生態学入門 改訂版—遺伝子からランドスケープまで』（共著、文一総合出版、2023年）など。専門は生態学、進化生物学、持続可能性科学。アジア太平洋地域生物多様性観測ネットワーク議長として、国際的な生物多様性観測計画を推進。



最新



中小企業における経営資源の 引き継ぎの時系列分析

総合研究所 研究主幹 深沼 光（現・大阪商業大学総合経営学部教授）

研究員 原澤 大地

客員研究員 中島 章子

近年、中小企業の事業承継促進に向けた取り組みが官民で進められている。しかし、なかには事業を承継したくてもそれができない、あるいは承継自体を望まない企業も存在する。そうした企業が廃業することになったとき、もし保有していた経営資源が一部でも他社に引き継がれ、有効に活用されれば、廃業による悪影響を一定程度抑えることが可能となるだろう。

当研究所では、中小企業における経営資源の引き継ぎの実態を把握するため、2017年1月と2023年9月にアンケート調査を実施した。本レポートでは、それらの調査結果を組み合わせることにより、引き継ぎを行った企業の属性や引き継いだ経営資源などの変化を明らかにしていく。

経営資源の引き継ぎで廃業の悪影響を抑制

中小企業の廃業は、雇用や国内総生産の減少というマクロな面と、地域インフラの崩壊や技術・ノウハウの喪失というミクロな面の双方において、経済社会に大きな悪影響をもたらす。そのため、近年はさまざまな支援策を通じて事業承継を促進し、廃業の増加による社会的損失を最小限に食い止めるべく、官民を挙げて取り組みが進んでいる。

しかし、なかには業績不振により事業承継ができる状況にない企業や、どうしても後継者が見つけれない企業もあるだろう。また、そもそも経営者自身が事業承継を望まず、自分の代限りで事業をやめるつもりである企業も多数存在する。中小企業経営者の高齢化が進むなかで、こうした事業承継が難しい企業の廃業が一定数生じることが避けられない。

そうすると、事業承継の促進と並行して、事業承継以外の手法を通じて、廃業による悪影響をいかに抑えられるかが重要となる。その手法の一つが、経営資源の引き継ぎである。企業自体は廃業することになったとしても、その企業が保有していた従業員、不動産、設備、製品・商品、販売先、仕入先、免許・資格などの経営資源が他社に引き継がれ、有効に活用されれば、悪影響を最小限に抑制できるだろう。

当研究所では、経営資源の引き継ぎの実態を把握するため、2017年1月に「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」（以下、2017年調査）を、2023年9月に「経営資源の引き継ぎに関する実態調査」（以下、2023年調査）を、それぞれ実施した。本レポートでは、2017年調査の結果と2023年調査の結果を組み合わせ分析することにより、経営資源の引き継ぎの実態がどう変化しているかを明らかにしていく。

経営資源の引き継ぎは、経営資源を譲り渡す側と譲り受

ける側の両者が存在することで成り立つため、その実態を把握するには、譲り渡す側と譲り受ける側の双方について調査を行う必要がある。従って、2017年調査、2023年調査とも、譲り渡す側を対象とする「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」（以下、譲り渡し調査）と、譲り受ける側を対象とする「経営資源の譲り受けに関するアンケート」（以下、譲り受け調査）の、二つのアンケートで構成されている。

譲り渡し調査と譲り受け調査のいずれも、2017年調査、2023年調査ともインターネットにより無記名で実施した。インターネット調査会社の登録モニターに対し、調査対象に該当するかを確認する事前調査を行い、該当者に詳細調査を実施している。

譲り渡し調査の調査対象は、事業をやめる際、他社や開業予定者などに対し、経営資源を譲り渡した企業（以下、「譲渡企業」という）と、経営資源を譲り渡さなかった企業（以下、「非譲渡企業」という）である。事前調査で、経営資源の譲り渡し経験の有無、現在の経営状況、現在経営していない場合の事業の現況の3点を尋ね、表-1(1)のとおり分類した。一方で、譲り受け調査の調査対象は、事業をやめたり縮小したりした企業から、経営資源を譲り受けたことがある企業（以下、「譲受企業」という）と、経営資源を譲り受けたことがない企業（以下、「非譲受企業」という）である。事前調査で、経営資源の譲り受け経験の有無、経営者となった経緯の2点を尋ね、表-1(2)のとおり分類した。なお、譲り渡しや譲り受けの際に対価が発生したかどうかは問わない。また、車両をマイカーとして使用するといった、引き継いだ経営資源が事業目的以外で利用される場合や、市場を通じて経営資源を取引した場合、中古品を仕入れて販売や加工をしている業者に売却した場合、貸借である場合は、譲り渡し・譲り受けに含まない。

2017年調査の詳細調査の有効回答数は、譲り渡し調査が831件（うち譲渡企業253件、非譲渡企業578件）、譲り受け調査が770件（うち譲受企業512件、非譲受企業

実施要領

(1) 経営資源の譲り渡しに関するアンケート（譲り渡し調査）

	2017年調査	2023年調査
調査時点	2017年1月	2023年9月
調査方法	・インターネットを使ったアンケート（インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼） ・事前調査により調査対象に該当するかどうかを確認後、該当者に対して詳細調査を実施	
調査対象	・事前調査 事業を経営したことがある人（経営中である人を含む）。ただし、農林水産業と不動産賃貸業、従業者数が300人以上（経営者本人を含む）の企業を除く ・詳細調査 事業をやめる際、他社や開業予定者などに対し、①経営資源を譲り渡した企業（譲渡企業）と、②経営資源を譲り渡さなかった企業（非譲渡企業）	
依頼件数	1万6,264件 登録モニターの属性情報をもとに、2015年以前に経営者である人のうち、2016年までに経営者でなくなったと考えられる人に依頼	4万件 登録モニターの属性情報をもとに、過去に経営者である人のうち、調査時点までに経営者でなくなったと考えられる人に依頼
有効回答数	・事前調査 2,825件（うち詳細調査の調査対象1,220件） ・詳細調査 831件（うち譲渡企業253件、非譲渡企業578件）	・事前調査 4,647件（うち詳細調査の調査対象1,985件） ・詳細調査 572件（うち譲渡企業297件、非譲渡企業275件）

(2) 経営資源の譲り受けに関するアンケート（譲り受け調査）

	2017年調査	2023年調査
調査時点	2017年1月	2023年9月
調査方法	・インターネットを使ったアンケート（インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼） ・事前調査により調査対象に該当するかどうかを確認後、該当者に対して詳細調査を実施	
調査対象	・事前調査 事業を経営中である人。ただし、農林水産業と不動産賃貸業、従業者数が300人以上（経営者本人を含む）の企業を除く ・詳細調査 事業をやめたり縮小したりした企業から、①経営資源を譲り受けたことがある企業（譲受企業）と、②経営資源を譲り受けたことがない企業（非譲受企業）	
依頼件数	5万9,032件 登録モニターの属性情報をもとに、2016年に経営者である人に依頼	1万件 登録モニターの属性情報をもとに、調査時点で経営者である人に依頼
有効回答数	・事前調査 6,641件（うち詳細調査の調査対象6,219件） ・詳細調査 770件（うち譲受企業512件、非譲受企業258件）	・事前調査 6,442件（うち詳細調査の調査対象6,008件） ・詳細調査 795件（うち譲受企業540件、非譲受企業255件）

資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」（2017年）、「経営資源の引き継ぎに関する実態調査」（2023年）（以下同じ）

表-1 調査対象企業の分布状況（事前調査）

(1) 譲り渡し調査

	2017年調査		2023年調査	
	件数(件)	構成比(%)	件数(件)	構成比(%)
譲り渡し経験あり	509	18.0	1,112	23.9
経営中	82	2.9	307	6.6
現在は経営していない	427	15.1	805	17.3
譲渡企業	365	12.9	651	14.0
廃業した	294	10.4	399	8.6
事業一部承継等	71	2.5	252	5.4
親族への事業全部承継	33	1.2	110	2.4
休業中	29	1.0	44	0.9
譲り渡し経験なし	2,316	82.0	3,535	76.1
経営中	1,243	44.0	2,051	44.1
現在は経営していない	1,073	38.0	1,484	31.9
廃業した（=非譲渡企業）	855	30.3	1,334	28.7
休業中	218	7.7	150	3.2
n	2,825	100.0	4,647	100.0

(2) 譲り受け調査

	2017年調査		2023年調査	
	件数(件)	構成比(%)	件数(件)	構成比(%)
譲り受け経験あり	1,204	18.1	1,325	20.6
譲受企業	782	11.8	891	13.8
自ら開業した	404	6.1	449	7.0
事業承継等	378	5.7	442	6.9
親族からの事業全部無償承継	422	6.4	434	6.7
譲り受け経験なし（=非譲受企業）	5,437	81.9	5,117	79.4
自ら開業した	4,398	66.2	4,073	63.2
事業承継等	1,039	15.6	1,044	16.2
n	6,641	100.0	6,442	100.0

(注) 1 nは回答数（以下同じ）。

2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。

3 網かけは詳細調査の調査対象。

4 譲り渡し調査の「事業一部承継等」は、現在の経営状況が「親族への事業一部承継」「従業員への事業全部承継・一部承継」「その他の理由で現在は経営していない」である企業。

5 譲り受け調査の「事業承継等」は、経営者になった経緯が「親族からの事業全部有償承継・一部承継」「従業員として働いていた事業の全部承継・一部承継」「その他の理由で経営している」である企業。

258件)であった。また、2023年調査の詳細調査の有効回答数は、譲り渡し調査が572件（うち譲渡企業297件、

非譲渡企業275件）、譲り受け調査が795件（うち譲受企業540件、非譲受企業255件）であった。

表-2 サンプルの構成（譲り渡し年・譲り受け年別）

(1) 譲渡企業 (単位: 件)				(2) 譲受企業 (単位: 件)			
譲り渡し年	2017年調査	2023年調査	合計	譲り受け年	2017年調査	2023年調査	合計
2020年以降	0	141	141	2020年以降	0	169	169
2011~2019年	139	142	281	2011~2019年	220	229	449
2010年以前	114	14	128	2010年以前	251	142	393
n	253	297	550	n	471	540	1,011

(注) 1 2017年調査の譲り渡し年は、「2016年」から「2011年」までの1年刻みと「2010年以前」の7択で、譲り受け年は「2017年」から「2011年」までの1年刻みと「2006~2010年」「2005年以前」の9択で、それぞれ尋ねている。
 2 2023年調査の譲り渡し年と譲り受け年は、「2023年」から「2006年」までの1年刻みと「2005年以前」の19択で尋ねている。
 3 譲り受け調査は2017年調査、2023年調査とも同じインターネット調査会社に依頼したため、重複回答を49件（うち譲受企業41件、非譲受企業8件）特定できた。これらについては、2017年調査の回答をサンプルから除外している。一方、譲り渡し調査については、2回の調査で異なるインターネット調査会社に依頼したため、重複の判別が困難である。ただし、2023年調査の譲渡企業のうち、76.8%は譲り渡し年が2017年以降であり、重複回答はきわめて少ないと推測される。

少しずつ広まる経営資源の引き継ぎ

2017年調査と2023年調査を組み合わせた分析に入る前に、経営資源の引き継ぎを行っている企業の割合が、2回の調査の間でどう変化したかをみていこう。表-1(1)をみると、「譲り渡し経験あり」（2017年調査で18.0%、2023年調査で23.9%）のうち、「廃業した」（それぞれ10.4%、8.6%）と「事業一部承継等」（それぞれ2.5%、5.4%）を合わせた「譲渡企業」（それぞれ12.9%、14.0%）の割合は、2017年調査から2023年調査にかけて1.1ポイント上昇している。この間、「譲り渡し経験なし」（それぞれ82.0%、76.1%）のうち、「廃業した」（それぞれ30.3%、28.7%）と回答した企業、つまり「非譲渡企業」の割合は、1.6ポイント低下しており、事業をやめる際に他社へと経営資源を譲り渡す動きは、少しずつ広まっているようだ。

続いて、表-1(2)をみると、「譲り受け経験あり」（2017年調査で18.1%、2023年調査で20.6%）のうち、「自ら開業した」（それぞれ6.1%、7.0%）と「事業承継等」（それぞれ5.7%、6.9%）を合わせた「譲受企業」（それぞれ11.8%、13.8%）の割合は、2回の調査の間で2.0ポイント上昇している。一方、「譲り受け経験なし」（それぞれ81.9%、79.4%）の企業、つまり「非譲受企業」の割合は、2.5ポイント低下している。事業をやめたり縮小したり

する企業から経営資源を譲り受ける動きも、2回の調査の間で広がっていることがうかがえる。

本リポートでは、これらのうち「譲渡企業」と「譲受企業」のデータから、経営資源の引き継ぎの実態とその変化について明らかにしていく。なお、2017年調査、2023年調査とも、譲渡企業には何年まで事業を運営していたか（以下、譲り渡し年）を、譲受企業には経営資源を譲り受けた年（以下、譲り受け年）を、それぞれ尋ねている。譲り渡し調査で事業をやめた年を譲り渡し年とみなしたのは、譲り渡した年が同じであっても、事業をやめた年は大きく異なるというケースが想定されるためである。ただし、2回の調査で譲り渡し年と譲り受け年に重なりがあるため、単純に比較しても時系列の変化は不明瞭になる。そこで、分析に当たっては2回の調査のサンプルをプールし、譲渡企業と譲受企業について、それぞれ譲り渡し年別、譲り受け年別に、2010年以前、2011~2019年、2020年以降の三つに区分している。

サンプルの構成は、表-2のとおりである。2010年以前は、譲渡企業で2017年調査が114件、2023年調査が14件、譲受企業でそれぞれ251件、142件と、2017年調査の割合が高い。2011~2019年は、譲渡企業でそれぞれ139件、142件、譲受企業でそれぞれ220件、229件と、2回の調査がおおむね同程度となっている。2020年以降は当然ながらすべて2023年調査のもので、譲渡企業が141件、譲受企業が169件だった。

図-1 引き継ぎ時の経営者の年齢

	(単位：%)				[平均]
	39歳以下	40歳代	50歳代	60歳以上	
(1) 譲渡企業					
2020年以降 (n=141)	38.3	24.8	18.4	18.4	44.7歳
2011～2019年 (n=281)	29.2	27.4	22.8	20.6	47.0歳
(2) 譲受企業					
2020年以降 (n=169)	21.9	33.7	25.4	18.9	48.6歳
2011～2019年 (n=449)	27.6	34.3	29.8	8.2	45.9歳

(注) 1 「調査時点の経営者の年齢 - (調査実施年 - 譲り渡し年または譲り受け年)」で算出。
 2 譲り渡し年が2005年以前、譲り受け年が2010年以前の回答は、引き継ぎ年が特定できず、年齢を計算できないため、2010年以前に引き継いだ企業については掲載を省略。

図-2 経営者の代

	(単位：%)		
	創業者	2代目	3代目以上
(1) 譲渡企業			
2020年以降 (n=141)	53.2	19.1	27.7
2011～2019年 (n=281)	57.3	23.8	18.9
2010年以前 (n=128)	71.1	23.4	5.5
(2) 譲受企業			
2020年以降 (n=169)	39.1	33.7	27.2
2011～2019年 (n=449)	35.6	40.3	24.1
2010年以前 (n=393)	36.9	40.7	22.4

(注) 「3代目以上」は「3代目」「4代目」「5代目以上」の合計。

譲渡企業と譲受企業のどちらも大規模化

ここからは、経営資源の引き継ぎを行っている企業の実態と、その変化について分析する。まず、引き継ぎ時の経営者の年齢をみてみよう。譲渡企業のうち、2011～2019年に譲り渡した企業では、「39歳以下」が29.2%、「40歳代」が27.4%、「50歳代」が22.8%、「60歳以上」が20.6%で、平均年齢は47.0歳であった(図-1(1))。2020年以降に譲り渡した企業では、それぞれ38.3%、24.8%、18.4%、18.4%で、「39歳以下」の割合が上昇している。それに伴って、平均年齢も44.7歳と、2.3歳若くなっており、経営者全体が高齢化していることを考えると、やや意外な結果となった。一方、譲受企業では、2011～2019年に譲り受けた企業で、「39歳以下」が27.6%、「40歳代」が34.3%、「50歳代」が29.8%、「60歳以上」が8.2%で、平均年齢は45.9歳であった(図-1(2))。これが、2020年以降に譲り受けた企業では、それぞれ21.9%、33.7%、25.4%、18.9%、48.6歳となっている。譲り受け時の年齢は、経営者全体の高齢化と歩調を合わせて高まっているようである。

経営者の代をみると、譲渡企業は、2010年以前で「創業者」が71.1%と最も多く、「2代目」が23.4%、「3代目

以上」が5.5%であった(図-2(1))。2011～2019年でそれぞれ57.3%、23.8%、18.9%、2020年以降でそれぞれ53.2%、19.1%、27.7%と、「3代目以上」の割合が大きく上昇しており、歴史のある企業の譲り渡しが増えているようだ。譲受企業は、2010年以前でそれぞれ36.9%、40.7%、22.4%、2011～2019年でそれぞれ35.6%、40.3%、24.1%、2020年以降でそれぞれ39.1%、33.7%、27.2%と、「3代目以上」の割合が増えている点は譲渡企業と同じだが、変化は緩やかである(図-2(2))。

続いて業種をみてみよう。譲渡企業の上位3業種は、2010年以前では「サービス業」(25.0%)、「小売業」(16.4%)、「飲食店・宿泊業」(11.7%)、2011～2019年では「飲食店・宿泊業」(19.2%)、「サービス業」(17.4%)、「小売業」(14.6%)、2020年以降では「サービス業」(24.8%)、「小売業」(16.3%)、「飲食店・宿泊業」(13.5%)となった(表-3(1))。割合と順位に変化はあるものの、上位3業種は同じであった。譲受企業では、2010年以前の上位3業種が「サービス業」(22.9%)、「小売業」(18.1%)、「製造業」(13.7%)、2011～2019年の上位3業種が「サービス業」(26.7%)、「小売業」(14.3%)、「製造業」(13.6%)、2020年以降の上位3業種が「サービス業」(28.4%)、「製造業」(14.8%)、「小売業」(11.8%)となった(表-3(2))。

表-3 業種

(1) 譲渡企業 (単位：%)			
業種	2010年以前 (n=128)	2011~2019年 (n=281)	2020年以降 (n=141)
建設業	8.6	10.7	9.9
製造業	7.8	8.9	10.6
情報通信業	7.8	3.9	4.3
運輸業	3.9	2.1	7.1
卸売業	7.8	7.8	7.1
小売業	16.4	14.6	16.3
飲食店・宿泊業	11.7	19.2	13.5
医療、福祉	4.7	7.1	2.8
教育、学習支援業	1.6	3.2	2.1
サービス業	25.0	17.4	24.8
不動産業	3.1	1.8	0.7
その他	1.6	3.2	0.7

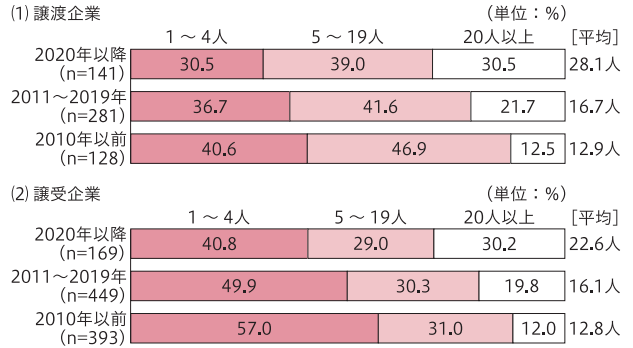
(2) 譲受企業 (単位：%)			
業種	2010年以前 (n=393)	2011~2019年 (n=449)	2020年以降 (n=169)
建設業	13.2	11.4	10.7
製造業	13.7	13.6	14.8
情報通信業	2.3	2.2	4.1
運輸業	2.0	3.3	3.0
卸売業	7.6	5.8	8.3
小売業	18.1	14.3	11.8
飲食店・宿泊業	4.3	8.5	9.5
医療、福祉	5.3	5.3	3.6
教育、学習支援業	5.3	5.3	1.8
サービス業	22.9	26.7	28.4
不動産業	2.5	1.8	1.8
その他	2.5	1.8	2.4

(注) 1 業種ごとのnの記載は省略。
2 「持ち帰り・配達飲食サービス業」は「小売業」に含む。

こちらも上位3業種は同じだが、「サービス業」と「製造業」の割合が上昇ないし横ばいの傾向であるのに対し、「小売業」の割合は低下している。

従業員数は、譲渡企業では、2010年以前は「1~4人」が40.6%、「5~19人」が46.9%、「20人以上」が12.5%、従業員数の平均は12.9人であった(図-3(1))。これが、2011~2019年ではそれぞれ36.7%、41.6%、21.7%で、平均は16.7人、2020年以降ではそれぞれ30.5%、39.0%、30.5%で、平均は28.1人と、規模の大きい企業の割合が高まっている。一方、譲受企業では、2010年以前は「1~4人」が57.0%、「5~19人」が31.0%、「20人以上」が12.0%で、従業員数の平均は12.8人、2011~2019年ではそれぞれ49.9%、30.3%、19.8%で、平均は16.1人、2020年

図-3 従業員数



(注) 1 従業員数は、経営者本人、家族従業員(常勤役員である家族を含む)、常勤役員(家族を除く)、正社員・職員(家族を除く)、非正社員・職員(パート・アルバイト、契約社員など。家族を除く)の合計。
2 譲渡企業は「事業をやめることを具体的に考え始めた時点」、譲受企業は「現在」の従業員数。

以降ではそれぞれ40.8%、29.0%、30.2%で、平均は22.6人だった(図-3(2))。譲渡企業と同様に、譲受企業も規模の大きい企業の割合が高まっているようである。

従業員を引き継ぐ割合が上昇

次に、どのような経営資源が引き継がれているのかをみていこう。譲り渡した経営資源として最も割合が高いのは「従業員」で、2010年以前は39.1%だったものが、2011~2019年には55.2%と大きく上昇し、2020年以降も52.5%と高い水準となっている(表-4)。「販売先・受注先」はそれぞれ21.1%、21.0%、20.6%、「仕入先・外注先」はそれぞれ14.8%、15.3%、13.5%と、両者とも割合はほぼ横ばいである。一方、「機械・車両などの設備」はそれぞれ28.9%、21.0%、13.5%と割合が大きく低下している。「製品・商品」はそれぞれ21.1%、15.7%、18.4%、「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」はそれぞれ17.2%、11.7%、12.8%となった。全体として、譲り渡しの内容が物から人へとシフトする傾向がうかがえる。

表-4 引き継いだ経営資源（譲渡企業、複数回答）

(単位：%)

	2010年 以前 (n=128)	2011～ 2019年 (n=281)	2020年 以降 (n=141)
従業員	39.1	55.2	52.5
販売先・受注先	21.1	21.0	20.6
製品・商品	21.1	15.7	18.4
機械・車両などの設備	28.9	21.0	13.5
仕入先・外注先	14.8	15.3	13.5
土地や店舗・事務所・工場などの不動産	17.2	11.7	12.8
免許・資格	10.2	10.0	7.8
のれん・ブランド・商標	11.7	8.2	7.1
貸付金・売掛金などの資産	2.3	5.3	5.0
特許・実用新案などの知的財産	1.6	2.1	4.3
資金（現預金・有価証券）	10.9	7.1	4.3
借入金・買掛金などの負債	7.0	6.0	3.5
その他の経営資源	3.1	2.5	3.5

(注)1「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」は、経営者本人、家族・親族、経営していた法人が所有していた不動産に限る（以下同じ）。
2 濃い網かけは20%以上、薄い網かけは10%以上20%未満（表-5、表-8も同じ）。

続いて、譲り受けた経営資源をみていく。まず、開業時に譲り受けた経営資源では、「従業員」が2010年以前で30.4%、2011～2019年で39.4%、2020年以降で45.7%と、譲り渡した経営資源と同様に回答割合が上昇している（表-5(1)）。そのほか、「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」（2010年以前で35.8%、2011～2019年で39.4%、2020年以降で39.3%）、「機械・車両などの設備」（それぞれ34.3%、34.4%、39.3%）、「製品・商品」（それぞれ24.2%、24.6%、33.6%）の2020年以降の回答割合は、2010年以前よりも上昇している。開業時に譲り受けを行った企業では、人と物の双方を譲り受け、既存の経営資源を積極的に活用するところが増えているようだ。

開業後に譲り受けた経営資源においても、やはり「従業員」が2010年以前で23.3%、2011～2019年で25.4%、2020年以降で30.5%と、割合が上昇している（表-5(2)）。その一方で、「製品・商品」（それぞれ24.2%、21.7%、24.4%）はほぼ横ばい、「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」（それぞれ33.1%、28.5%、23.7%）と「機械・車両などの設備」（それぞれ31.4%、30.2%、26.7%）は低下傾向にある。人手不足が叫ばれるなか、すでに事業

表-5 引き継いだ経営資源（譲受企業、複数回答）

(1) 開業時 (単位：%)

	2010年 以前 (n=335)	2011～ 2019年 (n=378)	2020年 以降 (n=140)
従業員	30.4	39.4	45.7
土地や店舗・事務所・工場などの不動産	35.8	39.4	39.3
機械・車両などの設備	34.3	34.4	39.3
仕入先・外注先	27.8	32.0	38.6
製品・商品	24.2	24.6	33.6
販売先・受注先	33.7	33.6	27.9
のれん・ブランド・商標	23.6	21.2	19.3
免許・資格	11.6	14.3	16.4
資金（現預金・有価証券）	15.5	13.8	15.0
借入金・買掛金などの負債	15.8	15.3	14.3
貸付金・売掛金などの資産	12.5	12.7	12.1
特許・実用新案などの知的財産	3.6	6.6	6.4
その他の経営資源	0.6	0.8	1.4

(2) 開業後 (単位：%)

	2010年 以前 (n=236)	2011～ 2019年 (n=295)	2020年 以降 (n=131)
従業員	23.3	25.4	30.5
機械・車両などの設備	31.4	30.2	26.7
販売先・受注先	28.4	27.8	25.2
製品・商品	24.2	21.7	24.4
仕入先・外注先	23.3	24.7	24.4
土地や店舗・事務所・工場などの不動産	33.1	28.5	23.7
のれん・ブランド・商標	15.7	12.2	9.9
資金（現預金・有価証券）	11.4	13.9	9.9
免許・資格	9.7	7.1	7.6
借入金・買掛金などの負債	11.4	9.5	6.9
貸付金・売掛金などの資産	9.7	8.1	4.6
特許・実用新案などの知的財産	4.2	5.8	3.1
その他の経営資源	0.8	1.4	0.8

を営んでいる企業にとっては、譲り受けに当たって不動産、設備、製品といった物のニーズよりも、人のニーズの方が高まっているのかもしれない。

今度は、経営資源を引き継いだ相手をみていこう。譲渡企業は、2010年以前では「同業者」が32.8%と最も割合が高く、続いて、「独立を予定している役員・従業員」（25.0%）、「その他の既存企業」（19.5%）、「開業を予定している友人・知人」（17.2%）が、15%を上回っている（表-6）。2011～2019年になると、「同業者」（19.2%）の割合が低下して「独立を予定している役員・従業員」（19.2%）と同率1位となり、この二つが15%を上回った。2020年以降では、「独立を予定している役員・従業員」（38.3%）の割合が大きく高まり、「開業を予定してい

る友人・知人」(26.2%)、「当社の商品やサービスを利用、消費していた開業予定者」(24.1%)、「開業を予定している家族・親族」(21.3%)が、15%を上回る。三つの区分を通じてみられる傾向として、「同業者」や「その他の既存企業」への譲り渡しが減少し、開業や独立を予定している人への譲り渡しが増加している点が挙げられる。

次に、譲受企業のうち、開業時に譲り受けた企業をみると、2010年以前で「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(54.6%)の割合が最も高く、続く「勤務していた企業」(20.6%)の二つが15%を上回っている(表-7(1))。2011~2019年では、「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(51.1%)、「勤務していた企業」(20.6%)と、2010年以前と同じ引き継ぎ相手が15%を上回った。2020年以降では、「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(50.7%)、「勤務していた企業」(24.3%)に加え、「家族・親族が経営していた企業」(17.9%)、「勤務していた企業の仕入先や外注先」(15.0%)が15%を上回った。

譲受企業のうち、開業後に譲り受けた企業をみると、こちらも2010年以前で「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(50.8%)の割合が圧倒的に高く、続く「面識があった同じ業種の企業」(16.1%)の二つが15%を上回っている(表-7(2))。2011~2019年では、「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(42.0%)に続いて、「勤務していた企業」(19.7%)、「面識があった同じ業種の企業」(18.3%)の三つが15%を上回った。2020年以降は、「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(40.5%)、「面識があった同じ業種の企業」(20.6%)、「家族・親族が経営していた企業」「勤務していた企業の仕入先や外注先」(いずれも15.3%)の四つが、15%を上回っていた。

このように、譲受企業の引き継ぎ相手は、開業時と開業後の譲り受けで、おおむね似たような変化をたどって

表-6 経営資源を引き継いだ相手(譲渡企業、複数回答)

(単位: %)

	2010年以前 (n=128)	2011~2019年 (n=281)	2020年以降 (n=141)
②独立を予定している役員・従業員 (①を除く)	25.0	19.2	38.3
④開業を予定している友人・知人 (①~③を除く)	17.2	13.9	26.2
③当社の商品やサービスを利用、消費していた開業予定者	10.2	14.2	24.1
①開業を予定している家族・親族	8.6	12.8	21.3
⑨家族・親族が経営している企業	5.5	8.5	12.8
⑬同業者 (⑨~⑫を除く)	32.8	19.2	11.3
⑩販売先や受注先	10.2	12.5	10.6
⑪仕入先や外注先	10.2	11.0	8.5
⑧地方公共団体等の公的機関	1.6	3.2	6.4
⑤支援機関に紹介された開業予定者	3.1	2.1	4.3
⑫支援機関に紹介された既存企業	1.6	3.9	4.3
⑦NPO法人など非営利の法人・団体	0.0	1.1	2.8
⑭その他の既存企業	19.5	12.8	1.4
⑥その他の開業予定者	14.8	8.2	0.0

(注) 1 丸数字はアンケートにおける選択肢の番号(表-7も同じ)。
2 支援機関については、選択肢のなかで「税理士、商工会、事業承継・引き継ぎ支援センターなど」と例示。
3 濃い網かけは15%以上、薄い網かけは10%以上15%未満(表-7、表-9も同じ)。

いることがわかる。なかでも、「家族・親族が経営していた企業」と「勤務していた企業の仕入先や外注先」の割合が上昇している傾向にあることが目立つ。引き継ぎ相手として、以前は自分が勤務していた企業が比較的多かったものが、徐々に多様化しているといえそうだ。

引き継ぎのメリットを享受する 譲渡企業が増加

これまでみたように、経営資源の引き継ぎの実態を時系列で見ると、いくつかの変化が起きていることがわかった。ここからは、そうした変化が引き継ぎの効果や課題に影響しているかを検証したい。

表-7 経営資源を引き継いだ相手（譲受企業、複数回答）

(1) 開業時 (単位：%)

	2010年 以前 (n=335)	2011～ 2019年 (n=378)	2020年 以降 (n=140)
①家族・親族が経営していた企業で 自分も勤務していた企業	54.6	51.1	50.7
③勤務していた企業 (①を除く)	20.6	20.6	24.3
②家族・親族が経営していた企業 (①を除く)	13.1	11.9	17.9
⑤勤務していた企業の仕入先や外注先	8.7	14.8	15.0
④勤務していた企業の販売先や受注先	11.0	13.5	12.9
⑥面識があった同じ業種の企業 (①～⑤を除く)	8.7	11.6	10.7
⑦面識があった異なる業種の企業 (①～⑤を除く)	4.2	7.1	7.1
⑨面識がなかった異なる業種の企業	5.1	4.2	7.1
⑧面識がなかった同じ業種の企業	4.2	8.7	4.3
⑩NPO法人など非営利の法人・団体	1.2	2.4	2.9
⑪地方公共団体等の公的機関	2.1	1.9	0.7
⑫その他	1.5	0.3	0.7

(2) 開業後 (単位：%)

	2010年 以前 (n=236)	2011～ 2019年 (n=295)	2020年 以降 (n=131)
①家族・親族が経営していた企業で 自分も勤務していた企業	50.8	42.0	40.5
⑥面識があった同じ業種の企業 (①～⑤を除く)	16.1	18.3	20.6
②家族・親族が経営していた企業 (①を除く)	9.7	14.2	15.3
⑤勤務していた企業の仕入先や外注先	6.4	12.2	15.3
③勤務していた企業 (①を除く)	12.7	19.7	14.5
④勤務していた企業の販売先や受注先	8.9	14.2	13.7
⑧面識がなかった同じ業種の企業	5.5	7.5	7.6
⑨面識がなかった異なる業種の企業	5.5	6.1	5.3
⑦面識があった異なる業種の企業 (①～⑤を除く)	8.1	7.8	4.6
⑩NPO法人など非営利の法人・団体	0.0	2.7	2.3
⑪地方公共団体等の公的機関	1.3	1.7	0.8
⑫その他	0.0	1.0	1.5

譲渡企業に対し、経営資源を引き継いで良かったことを尋ねたところ、2010年以前は「従業員の雇用を守ることができた」「販売先や受注先に迷惑をかけずにすんだ」「負債を整理または軽減できた」が24.2%で同率1位と

なり、2011～2019年はそれぞれ25.6%、23.5%、20.3%、2020年以降はそれぞれ29.1%、27.7%、24.1%と、いずれも上昇または横ばいの傾向がみられた（表-8(1)）。続く「事業をやめる際の費用を軽減できた」（それぞれ21.1%、26.0%、24.1%）、「事業をやめた後の生活資金を得ることができた」（それぞれ18.0%、21.7%、23.4%）、「仕入先や外注先に迷惑をかけずにすんだ」（それぞれ18.8%、14.2%、22.0%）も、同様に上昇または横ばいの傾向にある。一方、「特にない」の割合は2010年以前の25.8%から、2011～2019年では19.6%、2020年以降では16.3%と徐々に低下しており、譲り渡しによって何らかのメリットを享受できた企業は増えているようだ。

続いて、譲受企業に対し、経営資源を引き継いで良かったことを尋ねたところ、「開業にかかる費用や時間を節約できた」が2010年以前で49.9%、2011～2019年で44.8%、2020年以降で45.6%と、いずれの区分でも最も高い割合となった（表-8(2)）。続いて、「販売先・受注先を確保できた」（それぞれ34.4%、31.6%、30.2%）、「仕入先・外注先を確保できた」（それぞれ26.7%、25.6%、24.3%）、「事業拡大にかかる費用や時間を節約できた」（それぞれ22.6%、26.5%、27.8%）、「優秀な従業員を確保できた」（それぞれ9.4%、14.9%、14.2%）、「従業員を増やすことができた」（それぞれ2.8%、8.2%、10.1%）などとなっている。「特にない」はそれぞれ18.6%、19.8%、16.6%であった。

引き継ぎの満足度をみると、譲渡企業では、2010年以前で「満足している」が51.6%、「どちらともいえない」が35.2%、「満足していない」が13.3%、2011～2019年でそれぞれ45.2%、35.6%、19.2%、2020年以降でそれぞれ51.8%、29.1%、19.1%となった。前述のように、譲り渡しによるメリットを享受している企業が増えたにもかかわらず、2010年以前と比べて2020年以降の「満足している」の割合は0.2ポイントの上昇にとどまり、「満足していない」の割合は5.9ポイントも上昇している。

譲受企業では、2010年以前で「満足している」が46.8%、「どちらともいえない」が36.1%、「満足していない」が17.0%、2011～2019年でそれぞれ49.4%、33.2%、17.4%、2020年以降でそれぞれ51.5%、32.0%、16.6%となった。2020年以降の「満足している」の割合は2010年以前と比べて4.7ポイント上昇し、「満足していない」の割合は0.4ポイント低下とほぼ同水準であることから、全体として満足度はやや高まったとみてよいだろう。

引き継ぎ時の苦労は増えている

譲渡企業で、経営資源を譲り渡したことによるメリットを享受する企業が増えているのにもかかわらず、引き継ぎの満足度があまり高まっていない要因の一つとして、譲り渡し時の苦労が考えられる。引き継ぎに当たって困ったことや大変だったことを譲渡企業に尋ねたところ、2010年以前は15%を上回る項目がなかったものの、2011～2019年になると「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」(17.1%)、「残っている債務を整理しなければならなかった」(16.7%)、「誰に相談してよいかわからなかった」(16.4%)の三つが15%を上回った(表-9(1))。そして2020年以降は、「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」(22.0%)、「誰に相談してよいかわからなかった」(20.6%)、「残っている債務を整理しなければならなかった」(19.9%)、「譲り渡せる状態にするための費用(メンテナンスや改装工事など)がかかった」(17.7%)、「譲り渡す経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった」(17.0%)、「譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった」「譲り渡しにかかる手続きがわからなかった」(いずれも15.6%)の七つが15%を上回った。この間、「特にない」(2010年以前で46.9%、2011～2019年で33.5%、2020年以降で24.8%)の割合は大きく低下しており、譲り渡し時に何ら

表-8 経営資源を引き継いで良かったこと(複数回答)

(1) 譲渡企業 (単位: %)

	2010年以前 (n=128)	2011～2019年 (n=281)	2020年以降 (n=141)
従業員の雇用を守ることができた	24.2	25.6	29.1
販売先や受注先に迷惑をかけずにすんだ	24.2	23.5	27.7
負債を整理または軽減できた	24.2	20.3	24.1
事業をやめる際の費用を軽減できた	21.1	26.0	24.1
事業をやめた後の生活資金を得ることができた	18.0	21.7	23.4
仕入先や外注先に迷惑をかけずにすんだ	18.8	14.2	22.0
地場産業や商店街を衰退させずにすんだ	2.3	1.4	3.5
その他	0.0	0.7	0.0
特にない	25.8	19.6	16.3

(2) 譲受企業 (単位: %)

	2010年以前 (n=393)	2011～2019年 (n=449)	2020年以降 (n=169)
開業にかかる費用や時間を節約できた	49.9	44.8	45.6
販売先・受注先を確保できた	34.4	31.6	30.2
事業拡大にかかる費用や時間を節約できた	22.6	26.5	27.8
仕入先・外注先を確保できた	26.7	25.6	24.3
優秀な従業員を確保できた	9.4	14.9	14.2
従業員を増やすことができた	2.8	8.2	10.1
利益率が良くなった	3.8	9.4	5.9
地場産業や商店街を衰退させずにすんだ	2.8	2.9	4.1
その他	0.8	0.9	1.2
特にない	18.6	19.8	16.6

かの苦労を伴った企業が増えていることがわかる。

譲受企業に対しても同様に尋ねたところ、こちらも2010年以前は15%を上回る項目はなかったが、2011～2019年は「誰に相談してよいかわからなかった」(18.3%)が15%を上回った(表-9(2))。さらに2020年以降は、「誰に相談してよいかわからなかった」(24.9%)、「契約書の作成など譲り受けにかかる手続きが大変だった」(17.8%)の二つが15%を上回っており、水準も全体的に高まる傾向にある。一方で、

表-9 引き継ぎに当たって困ったことや大変だったこと
(複数回答)

(1) 譲渡企業 (単位: %)

	2010年 以前 (n=128)	2011~ 2019年 (n=281)	2020年 以降 (n=141)
譲り渡す相手がすぐに見つからなかった	11.7	17.1	22.0
誰に相談してよいかわからなかった	7.8	16.4	20.6
残っている債務を整理しなければならなかった	13.3	16.7	19.9
譲り渡せる状態にするための費用(メンテナンスや改装工事など)がかかった	8.6	7.1	17.7
譲り渡す経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった	5.5	10.7	17.0
譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった	12.5	12.8	15.6
譲り渡しにかかる手続きがわからなかった	2.3	8.2	15.6
仕入先や外注先の同意を得るのに苦労した	7.0	7.1	14.9
契約書の作成など譲り渡しにかかる手続きが大変だった	8.6	8.2	14.2
販売先や受注先の同意を得るのに苦労した	9.4	7.1	12.8
不動産は自宅と兼用していたため、転居する必要があった	1.6	3.9	5.7
不動産は自宅と兼用していたため、改装して自宅部分と区分けする必要があった	0.0	1.4	4.3
不動産の自分以外の名義人(家族や親族など)の同意を得るのに苦労した	0.0	1.1	1.4
その他	1.6	0.7	0.0
特にない	46.9	33.5	24.8

(2) 譲受企業 (単位: %)

	2010年 以前 (n=393)	2011~ 2019年 (n=449)	2020年 以降 (n=169)
誰に相談してよいかわからなかった	11.7	18.3	24.9
契約書の作成など譲り受けにかかる手続きが大変だった	7.9	10.2	17.8
譲り渡してくれる相手を見つけることが大変だった	9.4	13.4	13.0
譲り受けに必要な資金の調達に苦労した	8.4	10.7	13.0
譲り受ける経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった	6.9	12.5	12.4
譲り受ける経営資源の対価に関する交渉が大変だった	10.2	13.1	11.8
譲り受けにかかる手続きがわからなかった	7.9	10.2	11.8
譲り受けた経営資源を使用可能な状態にするための費用(メンテナンスや改装工事など)がかかった	7.9	10.7	10.7
譲り受ける従業員の同意を得るのに苦労した	2.3	5.1	3.6
譲り受ける販売先や受注先の同意を得るのに苦労した	3.6	3.8	2.4
譲り受ける仕入先や外注先の同意を得るのに苦労した	2.0	2.7	2.4
その他	0.8	0.9	0.6
特にない	56.0	44.1	34.3

「特にない」(2010年以前で56.0%、2011~2019年で44.1%、2020年以降で34.3%)の割合は大きく低下している。譲り受けの場面においても、満足度はやや高まっているとはいえ、何らかの苦労が発生する場面が増えていることがわかる。

ここで、引き継ぎに当たって困ったことや大変だったことのうち、2010年以前と2020年以降を比較して、回答割合の上昇幅が大きいものから順に三つをピックアップすると、譲渡企業では「譲り渡しにかかる手続きがわからなかった」(13.3ポイント上昇)、「誰に相談してよいかわからなかった」(12.8ポイント上昇)、「譲り渡す経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった」(11.6ポイント上昇)、譲受企業では「誰に相談してよいかわからなかった」(13.1ポイント上昇)、「契約書の作成など譲り受けにかかる手続きが大変だった」(9.9ポイント上昇)、「譲り受ける経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった」(5.6ポイント上昇)となった。これをみると、引き継ぎ時の「手続き」「相談相手探し」「対価以外の条件交渉」で苦労したというところが、譲渡企業と譲受企業の双方で増えているようだ。

こうした変化が生じている理由としては、2点考えられる。1点目は、経営資源を引き継ぐ企業の大規模化である。経営者が一人で営んでいたり、従業員が家族だけだったりするような、ごく小規模な企業同士で行われる引き継ぎであれば、簡素な手続きで進められることもあるかもしれないが、中小企業のなかでも比較的規模の大きい企業が引き継ぎの主体になると、やはりきちんとした手続きを踏む必要が出てくるのだろう。2点目は、従業員を引き継ぐ割合の上昇である。従業員を引き継ぐ際には、引き継ぎ後の労働条件に関する交渉や雇用契約をめぐる手続きが生じるうえ、引き継ぐ従業員本人の同意も必要であり、不動産や設備の引き継ぎと比べて手続きの負担が大きくなるを得ない。

言い換えれば、中小企業における経営資源の引き継ぎは、インフォーマルなものからフォーマルなものへと変

わりつつある可能性がある。無用なトラブルを避けるためには、専門家などに相談しながら細かい条件を決定し、適切な手続きを踏むことが、以前に増して求められるようになってきているのではないかと推察される。

加えて、2020年以降において譲渡企業では「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」の回答割合が最も高く、譲受企業では「譲り渡してくれる相手を見つけることが大変だった」の回答割合が3番目に高くなっている点も見逃せない。2010年以前と2020年以降を比較した回答割合も、前者は10.3ポイント、後者は3.6ポイント上昇している。

経営資源を譲り渡したくても、譲り受けてくれる相手が身近にいるとは限らない。その逆もしかりである。実際に引き継ぎを行った企業からこうした声が上がっているということは、その裏には、相手が見つからず、引き継ぎができなかった企業も少なからず存在している可能性が高い。

経営資源の引き継ぎを促進するために

本レポートでは、経営資源の引き継ぎの実態とその変化について、2017年調査と2023年調査の結果を組み合わせ、譲渡企業と譲受企業について、それぞれ譲り渡し年別、譲り受け年別に、2010年以前、2011～2019年、2020年以降の三つに区分して分析した。それにより、譲渡企業と譲受企業のいずれも従業者規模が拡大傾向にあること、従業員の引き継ぎが増えていること、譲渡企業の引き継ぎ相手として開業や独立を予定している人の割合が高まっていること、譲受企業の引き継ぎ相手は徐々に多様化していることなど、経営資源の引き継ぎの実態には変化が生じていることがわかった。

こうした変化に伴い、引き継ぎによるメリットを享受している企業が増えている一方で、引き継ぎ時に「手続き」「相談相手探し」「対価以外の条件交渉」などに関連

する何らかの苦労を伴った企業も、譲渡企業と譲受企業の双方で増えていることなどが明らかとなった。

経営資源を引き継ぐことで、譲り渡す側にとっては、従業員の雇用を守れたり、取引先や地域へ迷惑をかけずに済んだりする。そのうえ、譲り渡しによって対価を得られれば、それを負債の返済や引退後の生活費に充てることができる。譲り受ける側にとっても、人材、設備、販路などを確保できるため、コストやリスクを抑えつつ、事業の拡大や多角化を進めることが容易になる。経営資源の引き継ぎは、譲り渡す側と譲り受ける側双方にとってメリットが大きく、事業承継を補完する手法として、今後より重要になっていくだろう。

経営資源の引き継ぎを促進するためには、大きく二つの方策が考えられる。一つ目は、引き継ぎのプロセスの円滑化である。経営資源の引き継ぎが手法として一般的になるにつれて、手続きや交渉といった実務面で何らかの苦労をする場面も増えてきている。そのため、引き継ぎの是非や必要な手続きについて相談できる窓口を設けたり、弁護士や税理士のような専門家を企業に紹介したりすることで、実務の負担を軽減していく必要がある。

二つ目は、引き継ぎを仲介する機能の強化である。個々の企業にとって、引き継ぎ相手を探すのは容易ではない。行政や金融機関などが主導して、経営資源を譲り渡したい企業と譲り受けたい企業をマッチングする場をつくっていくことが求められる。また、経営資源の種類によっては、譲り渡す側と譲り受ける側が地理的に離れていても引き継ぎが可能であることから、より広い範囲の情報が伝わる仕組みづくりも欠かせない。

こうした取り組みは、事業承継においてはすでにある程度進んでいる。それを生かし、経営資源の引き継ぎを望む企業も包摂するような仕組みにつくり変えていくことができれば、経営資源の散逸を防ぎ、経済社会への損失をより小さく抑えることが可能となるだろう。



ヤギの力で人と地域を幸せに



おなごぼた
女子畑やぎ牧場 代表 割方 遥花

周囲を山で囲まれた土地で、ヤギたちが思い思いに草を頬張る。広島県呉市安浦町にある「女子畑やぎ牧場」では、そんな牧歌的な風景が広がっている。

代表の割方遥花さんは、この地域の出身ではなく、創業を決断するまで動物にかかわる仕事をしてきたわけでもない。それでも牧場の開業を決意した背景には、何があったのだろうか。

わりかた はるか

広島県出身。結婚後、2016年に夫の地元である呉市安浦町へ移住。2018年の西日本豪雨を機に、地域貢献への意欲が高まり、2022年に女子畑やぎ牧場を創業。

企業概要

- ▶ 創業
2022年
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
ヤギの販売・貸し出し、
イベント出張
- ▶ 所在地
広島県呉市安浦町女子畑
1365-4
- ▶ 電話番号
0823(27)4843
- ▶ URL
<https://075butter.jimdofree.com>

心を癒やす除草ヤギ

——ヤギたちがのびのび過ごしていますね。

牧場として活用しているのは夫の実家が所有する土地で、もともとは休耕地になっていました。広さは田んぼ5枚分です。飼育している頭数は、出産で増えたり販売で減ったりするため、多いときには10頭ぐらいいましたが、現在は6頭です。購入を希望される人が多く、子ヤギが生まれるのを待ってもらっている状態です。

飼育しているのは、繁殖用にほか

の牧場から譲ってもらったり、当牧場で生まれたりしたヤギだけではなく、もともとはペットとして飼われていたものの、さまざまな理由から飼い主の手を離れたヤギもいます。そのため、今のところ飼育している品種はばらばらなのですが、最近はトカラヤギという品種をメインにしようとして、繁殖を進めています。名前のとおり鹿児島県のトカラ列島の原産で、体長は70～80センチメートル、体重は20～30キログラムほどと、ヤギのなかでは小型なのが特徴です。人懐っこく、模様もきれいなので、ペットに向いている品種です。

ヤギたちの主食は雑草です。栄養

を補うため、飼料も与えてはいますが、基本的には牧場内に生えている雑草を気ままに食べて過ごしています。一日中面倒を見続ける必要はないので、わたしも朝晩はヤギたちの世話をし、昼間はパートで働くという、二足のわらじで毎日を過ごしています。

— どのような人が購入するのでしょうか。

農家であったり、山間部に住んでいたりして、広い土地を所有しており、雑草の処理に悩んでいるという人が多いです。ヤギを放しておけば雑草を食べてくれるので、草刈りの手間が省けます。除草のために機械や薬品を使う必要もなくなるので、環境にも優しいです。

除草目的だけではなく、単純に愛玩用として購入するケースも増えています。最近では、都市部から地方へと移住するのに合わせてヤギを飼い始める人もいます。

当牧場では、ヤギの販売に加えて貸し出しも行っています。きちんと飼育できるか不安だという場合は、まずお試しで数カ月一緒に過ごしてもらい、問題がなければ販売、というステップを踏んでいます。

また、依頼を受けて地域のお祭りやイベントに出張することも多いです。子どもから大人まで幅広い層に

喜んでもらえますし、そこでヤギと触れ合ったことがきっかけで飼育に興味を抱き、購入してくれる人もいます。

— 飼育するうえで気をつけていることは何ですか。

当牧場で生まれたヤギは、焼きごてを使って除角^{じょかく}しています。角が残っていると、飼い主や周りのヤギにけがをさせてしまう危険があるからです。大人になってからの除角はとても大変なので、生後7日から10日ぐらいまでの間に行うことが重要です。

加えて、繁殖の予定のない雄ヤギには去勢を行っています。去勢をしていない雄ヤギは気性が荒く、匂いも強いので、一般の人が飼育するのは難しいからです。ヤギたちが最後まで大切に育ててもらえるように、適切な処置をしたうえで送り出すことが、牧場主としての責務だと思っています。

西日本豪雨の経験が転機に

— この辺りが地元なのですか。

いいえ。地元はここから70キロメートルほど離れた広島市です。呉市安浦町は夫の地元で、結婚後の2016年に移住してきましたが、その頃は、正直なところ地域への思い入



フレンドリーなトカラヤギ

れはあまりありませんでした。

また、これまでやってきた仕事も、教員や市役所職員を臨時で勤めたぐらいでした。自分がこの地域で牧場を始めるなんて、まったく想像していなかったです。

— 創業を決めた契機は何だったのでしょうか。

2018年の西日本豪雨がきっかけです。町の中心部が浸水し、大きな被害を受けました。その後、復興のためにたくさんの方がボランティアに来てくださり、とても助けられたのです。それ以来、住民ではない人たちがここまで安浦町を大事にしてくれたのだから、これからは自分たち住民がもっと大事にしていかなければと、地域貢献への思いが強くなりました。

除草用のヤギの存在を知ったのも、西日本豪雨がきっかけでした。ボランティアのなかに、ヤギを連れて来た人がいたのです。とてもかわいくて、すぐに魅了されました。

——人生を変える出会いだっただのですね。

わたし自身、安浦町に引っ越してきてから休耕地の雑草にずっと悩んでいたのも、ちょうどよいと思い、まずはペットとして1頭を飼い始めました。すると、近所の人が見に来たり、自分も飼ってみたいと相談に来たりするようになったのです。対応しているうちに、ここでヤギ牧場を開けば、地域の魅力を高められるのではと考えるようになりました。

実は子どもの頃、わたしには動物にかかわる仕事に就きたいという夢がありました。大人になり、そのことはすっかり忘れていたのですが、ヤギを飼い始めたことで、ふと思いついたのです。今こそ夢をかなえるチャンスだと、2019年に創業を決心しました。

——創業を思い立ってから、どのような準備をされたのですか。

動物の販売や貸し出しなどを事業として行うには、第一種動物取扱業の登録をする必要があります。そのためには一定の要件を満たさねばならず、わたしの場合は資格の取得と実務経験が必要でした。

そのため、通信教育を受講し、試験を受け、愛玩動物飼養管理士という民間資格を取得し、並行して呉市内にあるヤギ牧場で働きました。半

年間経験を積みば登録の要件は満たすのですが、命を取り扱う以上、中途半端は許されないと思い、1年間しっかり修業しました。

——創業後、大変だったことはありませんか。

これまで商売にかかわったことがなかったので、事業として成立させるのが大変でした。例えば、最初はヤギの販売価格の相場がわかっておらず、安く設定しすぎてしまい、後で計算してみたところ利益がほとんどあがっていなかったのです。

事業として長く続けていくことを考えると、ある程度は利益をあげ、それで牧場の設備を整えたり、繁殖用のヤギを増やしたりしなければなりません。当牧場のヤギは、除角や去勢を行っており、とても飼いやすいので、この点をほかの牧場との違いとしてアピールし、価格もそれに見合うものへと設定し直しました。そのほかにも、わからないことはたくさんありますが、日々勉強しています。

命の温かさを伝える

——ボランティア活動も行っているとのこと聞きました。

呉市内の幼稚園や保育園、小学校で、「いのちのおはなし」という出張

授業を行っています。

内容としては、まずヤギの出産の動画を流し、子どもたちに命が誕生する瞬間を見てもらいます。それから、実際に子ヤギに触れ、聴診器で心音を聞くことで、命の温もりを実感してもらいます。クイズを通じて、農村地域におけるヤギと人間のかかわりについても考える機会もついています。

出張授業は、同じ町内に住んでいる元保育士さんの提案で、創業前から非営利で続けているものです。現在は、現役の教員や大学生など4人の力を借りて行っています。

出張授業を始めた理由は、農村地域の過疎化が進み、都市部へと人口が集中するなかで、多くの子どもたちにとって動物が身近な存在ではなくなりつつあると感じたからです。大人であれば、ヤギに触ると温もりを感じるのは当然のことと思うでしょう。ですが、動物に触れた経験のない子どもたちにとっては、それがわからないのです。

コロナ禍によって遠出が難しくなったうえ、動物園などで行われていたような動物と触れ合えるイベントが中止になってしまったことで、この傾向は加速しています。そのため、情操教育の一環として出張授業の需要はここ数年でより高まっており、2023年は10回ほど実施しました。

命の尊さについて考えるだけではなく、ヤギのファンを増やし、地域の魅力に気づいてもらうきっかけにもなるので、今後も続けていきたいと考えています。

— コロナ禍ではペットブームが起きましたが、その影響はありましたか。

ありがたいことに、創業してからこれまで、販売、貸し出し、出張のいずれも多く希望をいただいています。ヤギはアニマルセラピーによく用いられる動物ですので、コロナ禍で不安やストレスが高まるなか、癒やしを与えてくれる存在として注目されたのかもしれませんが。

ヤギに興味をもってくれる人が増えるのはうれしい半面、安易な気持ちでは飼育してほしくないという気持ちもあります。ヤギを飼えば、除草の負担こそ軽減されますが、小屋や柵の設置、ふんの掃除といった、別の負担が生じます。臭いや鳴き声が原因で、近所トラブルにつながることもあります。

そのため、ヤギの購入を希望する人に対しては、良いところだけを伝えるのではなく、飼育に伴う負担についても包み隠さず伝えるようにしています。住宅街に住んでいたりと、仕事が多忙だったりして、飼育が難しいと思われる人には、販売をお断

りすることもあります。ただ売り上げを追うのではなく、ヤギと飼い主の双方が幸せになる手助けをすることがわたしの仕事だと考えているからです。

— 今後の展望を教えてください。

ヤギに加えて、2024年3月からはヒツジの飼育も始めました。ヤギと比べると飼育しているところが少ないので、希少価値がありますし、羊毛を使って小物をつくるのも面白いと思っています。出張授業も、これまではこちらからヤギを連れて行っていました。今後は子どもたちに牧場まで来てもらい、ヒツジの毛刈りを体験させてあげようと考えています。

ヤギの飼育頭数も、もっと増やしていきたいです。まだ活用できていない土地があるので、放牧地として



割方さんお手製の小屋

少しずつ整備していきながら、子どもたちが遊べるような環境も整えていって、将来的には来て楽しんでもらえるような牧場にしようと計画しています。

牧場を始めてから、ヤギを見に来てくれる人が増えたり、地域住民同士で交流が生まれたりと、町が少しずつ活性化しているように感じます。自分の趣味の延長で始めたことが、事業となって収入を生み、地域に貢献もできているので、日々がとても充実しています。

聞き手から

起業家と一口に言っても、その姿は多様である。事業を拡大して大きな利益をあげようとする起業家もいれば、割方さんのように自分の夢をかなえ、地域に貢献しようとするのも、起業家の一つのあり方といえよう。

目的が千差万別である以上、起業家に求められる資質も当然ながら一様ではない。だが、あえて重要な資質を一つ挙げるとすれば、責任感ではないだろうか。責任感をもって仕事を遂行することで、信用が生まれ、次の仕事につながるからである。

「地域で愛されるアイドルとして、ヤギたちを送り出しています」と、割方さんは誇らしげに語ってくれた。夢を届ける仕事の裏側にある、割方さんの強い責任感に触れ、ビジネスの基本について改めて考えさせられた。

(原澤 大地)



第105回

7割近くの中小企業が ベースアップを実施

—「中小企業の雇用・賃金に関する調査」結果—

当研究所が2023年12月に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」によると、正社員の不足を感じている企業の割合は3年連続で50%を上回った。また、正社員の給与水準を前年から上昇させた企業の割合は68.0%となった。7割近くの中小企業がベースアップを実施した格好だ。人手不足や物価上昇などを背景に、中小企業の賃上げ圧力は強まりつつある。

正社員不足の企業は 3年連続で5割を上回る

当研究所は「全国中小企業動向調査・中小企業編」の10-12月期調査と併せ、「中小企業の雇用・賃金に関する調査」を実施している。調査対象は日本政策金融公庫中小企業事業の取引先1万2,567社、有効回答数は4,861社（回答率38.7%）である。

本調査の設問は、雇用と賃金の二つで構成されている。雇用については従業員の過不足感や増減、人手不足の影響などを、賃金については給与水準の変動やその理由、総人件費の増減などを尋ねている。

最初に雇用の動きを確認しよう。2023年12月時点における正社員の過不足感をみると、「不足」と回答した企業割合は58.8%となった（図-1）。前年調査（58.2%）から0.6ポイント上昇している。

調査を開始した2014年以降の「不足」の推移を振り

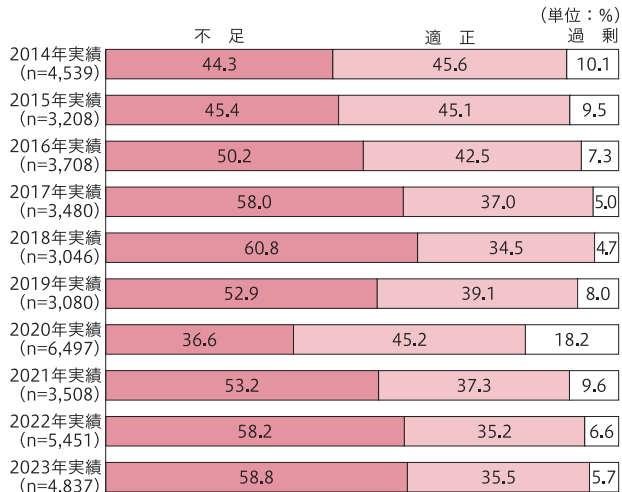
返ってみよう。企業業績の改善や労働需給の引き締まりを受けて、2016年から2019年まで常に50%を超えていた。ところが、コロナ禍により経済活動にブレーキがかかった2020年に36.6%まで低下した。その後、経済活動が正常化し労働需給が再度引き締まると、2021年に大幅に上昇して再び50%を上回り、2023年まで上昇を続けた。

2023年の「不足」割合を業種別にみると、運送業（除水運）（80.4%）や宿泊・飲食サービス業（78.8%）、建設業（72.5%）、情報通信業（69.5%）で高い（表）。

運送業は、インターネット通販の拡大による物流需要の急増に、ベテラン従業員の退職と若年層のドライバー離れが重なり、慢性的な人手不足に直面している。また2024年4月からドライバーに時間外労働の規制が適用される。そのため、収入減を懸念したドライバーの離職や、労働時間の短縮による必要人員の増加が、人手不足に拍車をかけているようだ。

宿泊・飲食サービス業では、営業時間の短縮を余儀な

図-1 正社員の過不足感（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」（以下同じ）

(注) 1 各年12月の正社員数に対する、現在の仕事量やその見通しからみた過不足感。

2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（図-3も同じ）。

くされたコロナ禍で、経費を圧縮するため人員削減に踏み切った企業が多く、そのタイミングで他業種に転職した人が少なくなかったようだ。インバウンドの増加等により需要が回復しても、人手がなかなか戻らない状況が続き、不足感が増している。

建設業は、職人の高齢化が進むなか、若手人材の求人難が深刻化している。その影響により全国各地で着工の遅れが生じているほか、入札が不調に終わるケースも少なくないようだ。2024年4月からは時間外労働の上限規制が建設業にも課せられるため、限られた人数でやりくりする必要性は一層高まっていくだろう。

情報通信業では、コロナ禍で顕在化したデジタル化への旺盛な需要に対し、プログラマーやシステムエンジニアなどのIT人材が足りていない。さらに、システム開発の中核を成すプロジェクトマネージャーといった高度人材も慢性的に不足しているようだ。

表 正社員が不足している割合（業種別）

	（単位：％）		
	2021年	2022年	2023年
全業種計<再掲>	53.2	58.2	58.8
製造業	51.6	56.0	54.4
非製造業	54.3	59.5	61.4
建設業	70.6	73.3	72.5
運送業（除水運）	65.4	71.7	80.4
水運業	41.7	50.0	62.7
倉庫業	47.4	59.3	62.1
情報通信業	63.3	66.9	69.5
不動産業	30.6	30.3	32.1
宿泊・飲食サービス業	61.8	72.0	78.8
卸売業	46.9	48.7	48.7
小売業	42.4	57.4	63.7
サービス業	53.5	62.7	58.9

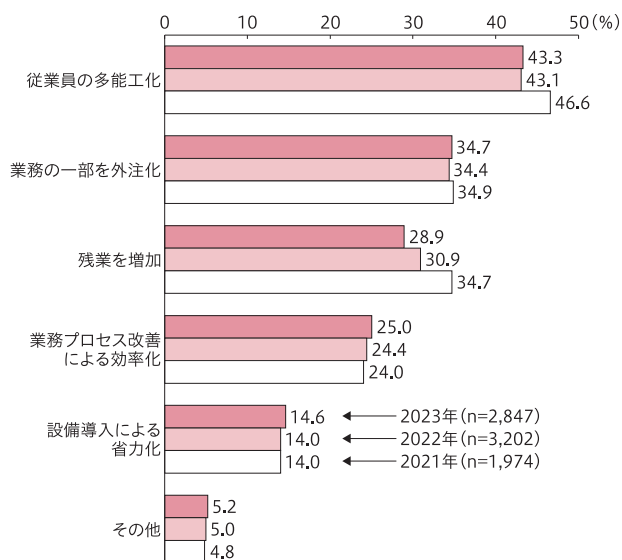
(注) 図-1における「不足」の割合を業種別にみたもの。

図には示していないが、パートタイマーやアルバイトなどの非正社員についても触れておこう。2023年12月時点で「不足」が35.5%、「適正」が59.5%、「過剰」が5.0%となった。業種別に「不足」割合をみると、宿泊・飲食サービス業（75.5%）や運送業（除水運）（49.6%）、小売業（45.9%）で高い。労働力の多くを非正社員に頼る宿泊・飲食サービス業で高さが際立っている。

従業員の教育や外注の活用で対応

本調査では、人手不足が経営に与える具体的な影響についても尋ねている。調査結果をみると、「売上機会を逸失」の回答割合が40.1%と最も高く、次いで「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」（24.9%）となった。「売上機会を逸失」を業種別にみると、情報通信業（61.6%）、運送業（除水運）（60.8%）、宿泊・飲食サー

図-2 人手不足への対応（全業種計、二つまでの複数回答）



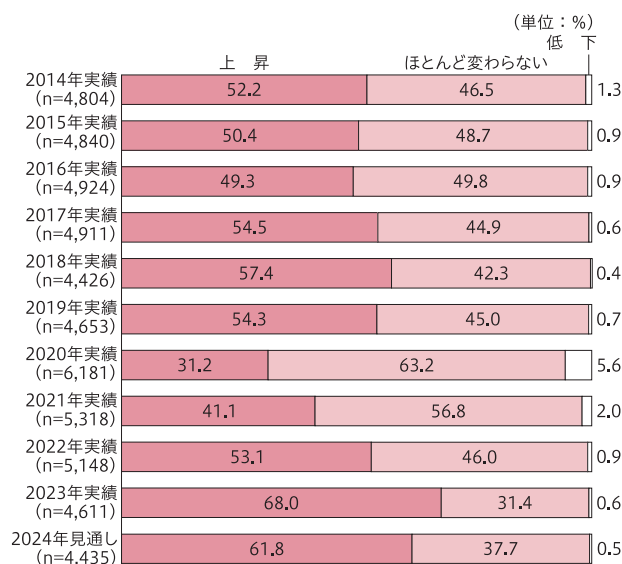
(注) 1 正社員または非正社員のいずれかが「不足」と回答した企業に、人手不足への対応を尋ねたもの。
2 複数回答のため合計は100%を超える

ビス業（58.0%）など、正社員の不足感が強い業種で割合が高い傾向がある。

では、中小企業は人手不足にどのように対応しているのか。図-2をみると、「従業員の多能工化」（43.3%）の回答が最も多い。従業員がさまざまな業務をこなせるようにすることで、仕事量の平準化や、急な欠員への柔軟な対応が可能になると見込んでいるようだ。調査先からは、「すべての従業員が複数の業務に対応できるように教育を進めている」（旅館・ホテル）との声があった。

2番目は「業務の一部を外注化」（34.7%）となった。また、3番目は「残業を増加」（28.9%）であるが、割合は低下傾向にある。働き方改革が広く求められるなか、既存人員の稼働率を上げるだけで人手不足を補うことは難しくなっているようだ。従業員の教育や外注先企業との関係構築など、時間外労働に頼らない方法で人手不足に立ち向かう様子が見えてくる。

図-3 正社員の給与水準（全業種計）



(注) 1 実績は当年12月、見通しは翌年12月における正社員の給与水準を、前年同月比で尋ねたもの。
2 定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準を尋ねている。

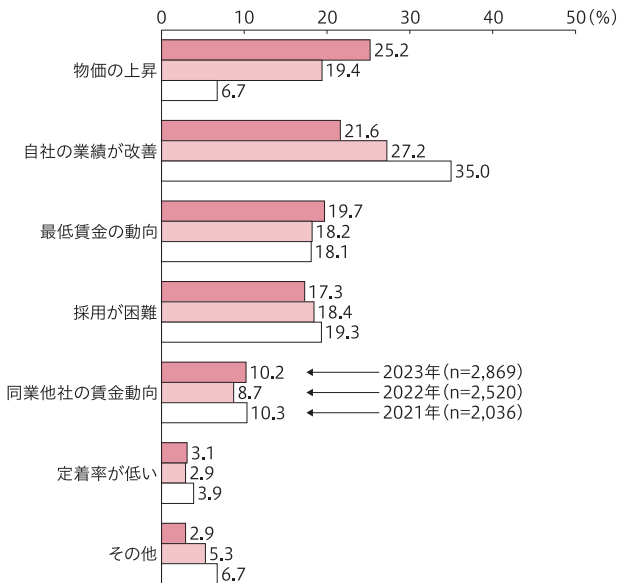
さらに強まる賃上げ圧力

次に、賃金の動きについてみていこう。図-3は、各年12月における正社員の給与水準の変化を示したものだ。ここでの給与とは、定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給を意味する。

2014年の調査開始以来、「上昇」の回答割合は、コロナ禍の2020年（31.2%）と2021年（41.1%）を除き、おおむね50%を上回っている。2022年は53.1%と3年ぶりに5割を超え、コロナ禍前の水準まで戻ってきた。2023年の結果を確認すると、「上昇」の割合は前年から14.9ポイント上昇し、68.0%となった。実に7割近くの中企業が、ベースアップに踏み切ったことになる。

給与水準を上昇させた企業に、その理由を尋ねると、「物価の上昇」と回答した企業割合が25.2%と最も高かつ

図-4 給与水準の上昇理由（全業種計）



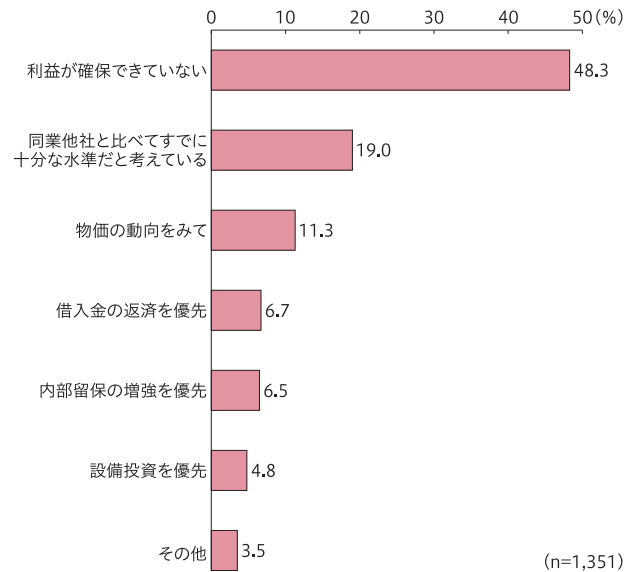
(注) 図-3において、正社員の給与水準が「上昇」と回答した企業に択一式で尋ねたもの。

た(図-4)。次いで「自社の業績が改善」(21.6%)、「最低賃金の動向」(19.7%)の順となっている。

「物価の上昇」は、2021年から18.5ポイント上昇した。一方、「自社の業績が改善」は2021年から13.4ポイント低下した。足元では、増えた利益を従業員に還元する構図から、物価上昇などの外的要因に迫られて給与水準を上げる構図に変化しているようだ。実際、ベースアップを実施した企業からは、「人材を少しでも確保するため、収益が回復していないなかでも、やむなく給料を上げている」(試験機製造業)といった声が寄せられた。

一方、本調査ではベースアップを見送った企業にも、その理由を尋ねている(図-5)。最も多かった回答は、「利益が確保できていない」(48.3%)だった。「ガソリン価格の高騰が続き、賃上げを考える余裕がない」(一般貨物自動車運送業)など、エネルギーコスト等の高止まりにより業績が改善せず、賃上げまで手が回っていない企

図-5 給与水準の据え置き、または低下理由（全業種計）



(注) 1 図-3において、正社員の給与水準が「ほとんど変わらない」または「低下」と回答した企業に択一式で尋ねたもの。
2 本設問は2023年調査から追加した。

業も多いようだ。

中小企業の賃上げ圧力は年々強まっている。ただし、原資を安定的に確保できないなかで無理に給与水準を上げ続けていけば、いずれ体力が尽きてしまう。持続的なベースアップに耐えられる利益を確保するには、価格転嫁の促進に加え、生産性向上の取り組みが必要になる。例えば、従業員の教育といった人的資本投資、業務効率化を目的としたデジタル化投資が考えられる。

日本経済が回復し中小企業の業況が好転すると期待されるなか、給与水準の引き上げにより人手を確保できれば、増収増益が見込める。獲得した利益を再び従業員に還元することで個人消費が活発になり、企業業績がさらに向上する。こうした好循環を実現するために、前向きな取り組みが欠かせない。(山口 修平)

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html>

第1回
(全4回)

成長する教育産業市場と新たな動き

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎

日本の出生数は2022年に80万人を下回った。少子化対策として、出生前後のサポートの充実が図られてきているわけだが、今後は社会全体で人を育てていく態勢を充実させていくことも重要ではないだろうか。本連載（全4回）では、その主たる担い手である教育産業の現状を整理するとともに、業界で存在感を発揮している中小企業の事例を取り上げ、その経営について分析していく。連載第1回は教育産業市場を概観するとともに、最近のトピックを五つ取り上げる。

教育産業市場の規模と主な担い手

教育は、学校教育（小学校・中学校・高等学校・大学）に代表される公教育と、民間企業が手がける教育に分けられる。本連載では、民間企業による教育ビジネスを教育産業と位置づける。矢野経済研究所「教育産業市場に関する調査」によると、市場規模は、2022年度に約2兆8,500億円となっている（図）。2021年度（約2兆8,599億円）からはやや減少したものの、コロナ禍前の2018年度（約2兆7,656億円）に比べると3.1%拡大している。2023年度は約2兆8,633億円になると予測されている。

教育産業のサービスの対象は主に子どもである。少子

化が進むなか、市場規模が拡大しているのはなぜだろうか。一つ目の理由は、1人の子どもにかかる教育費が増えているからである。参議院（2018）は、子どもの数は1970年から2017年にかけて約36%減少したのに対し、この間に1人当たりの教育費は約16倍になったことを明らかにしている。子どもの将来に対する不安を少しでも解消したいと保護者が感じていることを指摘している。

二つ目の理由は、子ども向け以外の市場、いわゆるリカレント教育やリスキリングに関する市場が拡大していることである。大人になってからも、資格を取得したり特殊なスキルを身につけたりするために教育サービスを利用するケースが増えている。教育産業は少子化という構造問題に直面しているが、将来への不安を解消するた

めの投資として幅広い世代の関心を集めながら成長している産業とみることができる。

担い手について、教育、学習支援業の企業数（会社数と個人事業者数の合計）をみると、小規模企業と中小企業が圧倒的に多い。主要な担い手は小規模企業である。

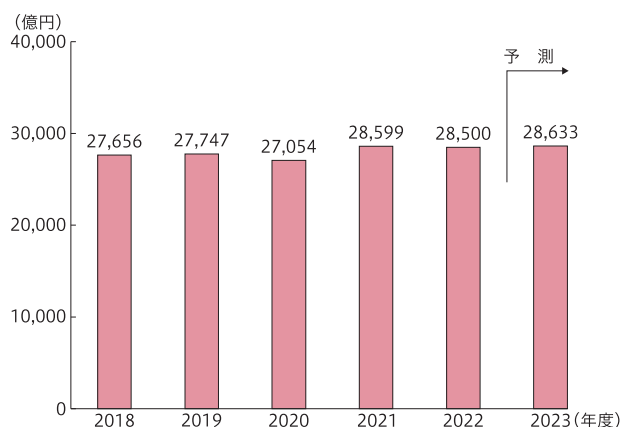
教育、学習支援業の従業者数は2009年から2014年にかけて増加した後、2016年にやや減少している。非1次産業計の従業者数は2012年から2014年にかけて増加したものの、それ以外の期間は減少している。成長産業であることもあって、教育、学習支援業はほかの産業に比べれば働き手の減少は緩やかといえる。労働市場に女性が増えていることも、従業者数の最近の動向に影響しているかもしれない。

日本政策金融公庫国民生活事業の取引先を対象にした「小企業の経営指標調査」（2021年度）の結果をみると、教育、学習支援業の従業者1人当たり売上高は718.9万円、売上高総利益率は91.8%である。このうち「学習塾」の従業者1人当たり売上高は727.5万円、売上高総利益率は92.1%で、教育、学習支援業全体とほぼ同じである。教育、学習支援業全体を大きく上回る売上高を達成している業種としては、「音楽教授業」（従業者1人当たり売上高845.1万円、売上高総利益率85.8%）や、「スポーツ・健康教授業（フィットネスクラブを除く）」（同759.4万円、90.2%）などがある。教育産業に対するニーズの多様性がうかがえるとともに、ニーズをつかめれば高い付加価値を生み出せる可能性があるといえる。

教育産業を取り巻く五つのトピック

教育産業界の主な担い手は小規模企業や中小企業である。そして多様性に富んでいる。本連載では、業界のトレンドを先取りしている企業から、今後、教育産業に求められる経営戦略について学びたいと考えた。教育産業

図 教育産業の市場規模



資料：矢野経済研究所「教育産業市場に関する調査」（2023年）

(注) 1 事業者売上高ベース。

2 本調査における教育産業市場とは、①学習塾・予備校、②家庭教師派遣、通信教育（③幼児向け・④学生向け・⑤社会人向け）、⑥幼児向け英会話教材、⑦資格取得学校、⑧資格・検定試験、⑨語学スクール・教室、⑩幼児受験教育、⑪知育主体型教育、⑫幼児体育指導、⑬企業向け研修サービス、⑭eラーニング、⑮学習参考書・問題集の15分野。

3 2023年度は矢野経済研究所による予測値。

をめぐるトピックは実に多岐にわたるが、以下では、最近特に関心が高いと考えられる①プログラミング学習の必修化、②英語学習開始の早期化・強化、③非認知能力への関心の高まり、④生涯学習への関心の高まり、⑤デジタル化の進展の五つを取り上げる。

① プログラミング学習の必修化

2017年3月に小学校および中学校、2018年3月に高等学校の新学習指導要領が公示された。小学校では2020年度、中学校では2021年度から全面実施されている。高等学校では2022年度から年次進行で実施されている。新学習指導要領で注目されたのがプログラミング学習である。小学校ではプログラミング的思考の育成、中学校では技術・家庭科においてプログラミングや情報セキュリティに関する内容を充実させることになっている。高等学校では情報科において共通必修教科目「情報I」を新

表 非認知能力の概要

学術的な呼称	一般的な呼称
自己認識 (Self-perceptions)	自分に対する自信がある、やり抜く力がある
意欲 (Motivation)	やる気がある、意欲的である
忍耐力 (Perseverance)	忍耐強い、粘り強い、根気がある、気概がある
自制心 (Self-control)	意志力が強い、精神力が強い、自制心がある
メタ認知ストラテジー (Metacognitive strategies)	理解度を把握する、自分の状況を把握する
社会的適性 (Social competencies)	リーダーシップがある、社会性がある
回復力と対処能力 Resilience and coping)	すぐに立ち直る、うまく対応する
創造性 (Creativity)	創造性に富む、工夫する
性格的な特性 (Big 5)	神経質、外交的、好奇心が強い、協調性がある、誠実

出所：中室（2015、p.87）

設し、すべての児童や生徒がプログラミングやネットワーク、データベースの基礎を学ぶ。学習指導要領の改訂を受けて2025年1月に実施される大学入学共通テストから新科目として「情報I」が加わることになる。

② 英語学習開始の早期化・強化

新学習指導要領では小学校での英語学習が必修となり、2020年度から実施されている。高学年で教科として英語が設置され、小学生のうちから現在形や過去形、命令文などの英文法や、600～700の英単語を学ぶことになった。英語学習開始の早期化・強化の動きを受けて、幼い頃から英語を学べるサービスが登場している。乳幼児向けの英会話教室や、日本語ではなく英語でコミュニケーションを図る保育サービスなどである。早くから英語を学ぶことがますます定着していきそうだ。

③ 非認知能力への関心の高まり

三つ目は、非認知能力への関心の高まりである。非認知能力とは、「IQや学力テストで計測される認知能力と

は違い、『忍耐力がある』とか、『社会性がある』とか、『意欲的である』といった、人間の気質や性格的な特徴のようなもの」（中室、2015、p.86）などと説明される。具体的には「自己認識」「意欲」「忍耐力」「自制心」「メタ認知ストラテジー」「社会的適性」「回復力と対処能力」「創造性」「性格的な特性」という9要素から構成される（表）。

非認知能力が注目されるようになったきっかけは、米国の経済学者による「ペリー幼稚園プログラム」に関する論文である（Heckman, 2013）。幼少期の頃に培った非認知能力が、将来の学力や経済力などに影響をもたらすことを示したのである。この研究を契機に非認知能力を育むプログラムが開発され、実践され始めている。今後、研究と実践の両面から知見やノウハウの蓄積が進み、教育に良い効果をもたらしていくことが期待されている。

④ 生涯学習への関心の高まり

四つ目は、生涯学習への関心の高まりである。先に挙げた三つは幼少期や学生時代の教育に関するトピックで

ある。時代の変化のスピードが加速するなか、大人になっても学び続ける重要性が認識されるようになってきた。リカレント教育やリスキリングという言葉は身近になってきた感がある。働き方の多様化や情報通信技術（ICT）の発達などが進むなか、社会人大学院や通信教育、eラーニングなどのサービスが充実してきている。

⑤ デジタル化の進展

前述のとおり、生涯学習が注目されるようになったのは、デジタル化の進展の影響が大きい。今日、生活や仕事のさまざまな場面でパソコンやスマートフォン、ソフトウェアなどが使われるようになってきている。教育産業にもデジタルツールは浸透してきている。

公教育の現場では、デジタル化はGIGAスクール構想として検討・具体化が進められてきた。文部科学省(2019)は、この構想が目指す次世代の学校・教育現場の姿として次の5点を示している。

1点目は、学びにおける時間・距離などの制約を取り払うことである。具体的には、遠隔・オンライン教育の実施を挙げている。

2点目は、個別に最適で効率的な学びや支援を行うことである。そのために個々の子どもの状況を客観的・継続的に把握することを提言している。

3点目は、プロジェクト型学習を通じて創造性を育むことである。文系理系で分けてカリキュラムを展開する文理遮断からの脱却と問題解決型学習（Problem-based Learning, PBL）による、STEAM教育の実現を掲げている。

STEAMとは、科学（Science）、技術（Technology）、工学・ものづくり（Engineering）、芸術・リベラルアーツ（Art）、数学（Mathematics）の頭文字を組み合わせた言葉で、もともとはArtを含めないSTEM教育という言葉が起源である。デジタル化が進むなかで、理数系の科目を複合的に学ぶ重要性が認識されるようになってきた。

近年は、問題解決の手法を身につけることに加えて自ら問題を設定する能力の重要性も指摘されるようになり、文系科目も含めたSTEAM教育の考え方が広まっている。

GIGAスクール構想が目指す姿の4点目は、校務の効率化である。学校における事務を迅速かつ便利、効率的にすることで教育に専念できるようにすることを目指すものである。

そして5点目は学びの知見の共有や生成である。具体的には教師の経験知と科学的視点のベストミックスを実現するというものである。デジタルツールを使った学習が教育現場に浸透し、データの蓄積が進めば、指導の良好事例を共有したり、指導方法の効果を検証したりできるようになる。

ここまで、教育産業の最近のトピックとして、①プログラミング学習の必修化、②英語学習開始の早期化・強化、③非認知能力への関心の高まり、④生涯学習への関心の高まり、⑤デジタル化の進展を取り上げた。教育産業界にはこうしたトレンドを先取りしている中小企業が存在する。言い換えれば、独自性を発揮してわが国の教育の未来をリードしているのである。

連載第2回からは、独自性の高いサービスの提供によって教育産業界で存在感を発揮している中小企業の事例を紹介していく。

<参考文献>

- 参議院（2018）「子どもの減少と相反する一人あたり教育費の増加」経済のプリズムコラムNo16
- 中室牧子（2015）『「学力」の経済学』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 文部科学省（2019）「GIGAスクール構想の実現パッケージ～令和の時代のスタンダードな学校へ～」文部科学省ホームページ
- Heckman, James J. (2013) Giving Kids a Fair Chance, The MIT Press. (ジェームズ・J・ヘックマン著、古草秀子訳（2015）『幼児教育の経済学』東洋経済新報社）

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2023-2「教育産業で活躍する中小企業の経営戦略」（2023年6月）を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html



将軍の組織運営術

—個性あふれる徳川家の15人—



徳川家光

リーダーの権威を高めて組織を盤石に



偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

著述家、偉人研究家、名言収集家。1979年兵庫県生まれ。同志社大学法学部卒業。業界誌の編集長を経て、2020年に独立。名古屋外国語大学現代国際学特殊講義、宮崎大学公開講座などで講師活動もい、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード2021」でニューウェーブ賞を受賞。著書に『なにかと人間くさい徳川将軍』（彩図社、2022年）、『偉人メン伝』（笠間書院、2022年）、『逃げまくった文豪たち』（実務教育出版、2023年）、『おしまい図鑑 すごい人は最期にどう生きたか?』（笠間書院、2023年）などがある。

武家の頂点に立った征夷大^{せいゐたいしよくん}将軍もまた、人間関係には悩まされてきた。将軍たちは、どのような組織運営を行い、難題に立ち向かったのか。徳川15代将軍それぞれのマネジメントを^{ひも}紐解いていきたい。第4回は、3代将軍の徳川家光にクローズアップする。

大名の管理体制を強化

慶長9年（1604年）に徳川家光が生まれると、父である秀忠は家光に、自分や家康と同じ「竹千代」という幼名を与えている。生まれた当初は、後継者と目していたことは間違いない。だが、家光の誕生から2年後に国松、のちの忠長が生まれると、両親は国松ばかりを溺愛した。味方になってくれたのは、乳母のお福、のちの春日局や、家光にとっては祖父に当たる、大御所の家康であった。家康はあくまでも後継者は家光とし、重臣の土井利勝にも遺言として「天下は竹千代に」、つまり、家光にと伝えられている。

家康のおかげもあって将軍となった家光だが、就任後も弟の忠長が厄介な存在だったことに変わりはない。秀忠が死去すると、領地を没収し、^{こうざけ}上野高崎城に幽閉するという、異例の厳しい処分を下す。追い詰められた忠長は自害している。

家光は自身が抱える最大の人間関係の問題を片付けると、組織改革へと乗り出した。自らが頂点に立ち、すべての職を直轄する独裁体制を敷く。そのために、まずは自分の権限を強化し、大名たちを厳しく監視した。家光は、慶長20年（1615年）に秀忠が制定した「武家諸法度」を、寛永12年（1635年）に大幅に改定。もともと13カ条だったが、そのうち9カ条を実情に合わせて変更し、さらに3カ条を削って、新たに9カ条を加えた。

この改定によって、大名は譜代、外様を問わず「1万石以上」とされ、参勤交代が義務づけられた。参勤交代はそれまでも行われていたが、江戸の滞在期間や交代の時期を細かく定めるなど、より徹底させた。

また、家光は厳しい処分として手始めに、加藤清正の三男である加藤忠広を改易した。外様大名の伊達政宗、前田利常、島津家久、上杉定勝、佐竹義宣を江戸城に呼びつけて、改易の理由をこう説明した。

「御代始めの御法度であるから厳しく処罰する」

つまり、加藤家を厳しく処罰することで、将軍としての威光を示そうとしたようだ。その後、大勢の譜代大名が九州に進出している。父の秀忠の場合は、家康が亡くなった途端に、弟の松平忠輝と豊臣系の福島正則を処分した。家光も、秀忠が亡くなった途端に、弟の忠長とやはり豊臣系の加藤忠広を処分したのである。

ベテランの家臣を徐々に排除

大名たちを弱体化させることで、自らの権勢を強めた家光。重臣たちとはどんな人間関係を築いたのだろうか。

秀忠の場合は、家康の側近を排除し、自分のお気に入りや新たな側近にした。一方の家光は、幼少期から自分の守役を務めた酒井忠世や土井利勝らをすぐには外さなかった。代わりに、自分のお気に入りを六人衆として政務に取り入れている。松平信綱、堀田正盛、阿部正秋、阿部重次、三浦正次、太田資宗のことだ。彼らには、年寄衆がもっていた権限を移行させていった。さらに、春日局の子である稲葉正勝や、弟の保科正之らを政治に参加させている。

こうして家光は、六人衆など子飼いの家臣たちを政権運営に慣れさせてから、徐々にベテランを排除していきこうとしたのである。このあたりの慎重さについては、近侍として家光の精神的支柱とまでいわれた僧の沢庵宗彭たくあんそうほうも、書簡で「いかにも細やかな考えをおもちである」という趣旨のことを何度となく述べている。

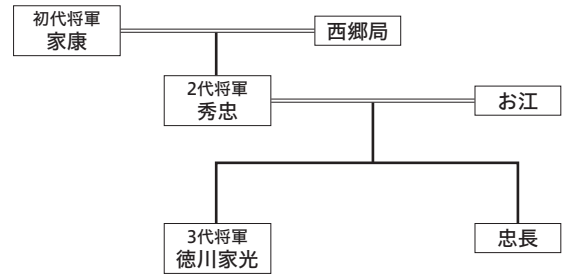
そんな家光だから、ベテランの家臣が大きな顔をしないようにさまざまな手を打っていた。諸大名や旗本を監視するための惣目付そうめつけを設置し、その監視対象には政権の要人も含めた。ベテランの家臣が震えあがったことを、細川忠興が息子の忠利への手紙でこう書いている。

「土井利勝が物言いを控えるようになり、酒井忠勝も同様で、井伊直孝も遠慮している」

家光は子飼いの家臣たちで周囲を固め、独裁体制をつくり上げた。ところが、家光は病気がちで、政務を執れない時期が1年近く続くこともあった。将軍の独裁体制では何一つ物事が進まない。この失敗を機に、家光は数名の老中で統括する行政システムを構築していくことになる。

図 徳川家3代を中心とした家系図

秀忠とお江は長男の家光を疎んで、聡明な次男の国松（忠長）を溺愛



資料：筆者作成
(注) 家光と忠長以外の子は省略。

跡継ぎの問題でも春日局が活躍

家光は幼少期に守役を務めた酒井忠世や土井利勝らを重用したが、もう一人の守役であった青山忠俊のことは疎ましく思っていた。将軍になって3カ月後には減封し、しばらくして蟄居ちつきよを命じている。何が気に食わなかったかということ、家光は女装や踊りが好きで男色にふけたが、そのことを忠俊は注意していたらしい。忠俊が気にかけてのは、男色自体ではなく、跡取りが生まれにくいことである。それは、家光の乳母である春日局も同じ気持ちだった。家光は正室として迎えた孝子に見向きもせず、生涯別居していたという。

30歳を過ぎても小姓ばかりを相手にする家光の姿をみて、春日局は「このままでは徳川家の血筋は途絶える」と、いよいよ危機感を募らせた。その後、身分や職業を問わずに美女を集めて、大奥に住ませたという。

東奔西走した甲斐かいがあつて、家光は側室のお楽の方との間に竹千代を、お玉の方との間に徳松という子を授かった。この竹千代が4代将軍の家綱となり、徳松が5代将軍の綱吉になるのだから、春日局が徳川家存続に果たした役割は大きいといえるだろう。

井戸づくりのプロが挑む陸上養殖



(株)タシマボーリング

代表取締役

田島 大介

たしま だいすけ

《企業概要》

代表者 田島 大介
創 業 1986年
資 本 金 2,000万円
従業者数 15人
事業内容 さく井工事、陸上養殖
所 在 地 鳥取県鳥取市吉成南町2-8-15
電話番号 0857(53)1767
U R L <https://tashima-boring.com>

地球温暖化や漁業の担い手不足により漁獲量が減少するなか、陸上養殖が注目されている。

(株)タシマボーリングでは、さく井の技術を生かして陸上養殖に参入し、そこで得た新たな知見を本業に還流させている。

■天然ものに負けない品質

(株)タシマボーリングの養殖場は鳥取駅から車で30分ほどの網代漁港のそばにある。広い敷地に並ぶ直径8メートル、高さ1.2メートルの九つのいけすに、井戸からくみ上げた地下水を入れて、4万5,000匹のマサバを育てている。

陸上養殖は、海上養殖と違って、赤潮の発生や海水温の変化による影響を受けずに済む。地下水は、地中で海水が濾過^{ろか}されているため水質

が良く、アニサキスが発生する心配もない。水温は地熱によって、マサバの食欲が高まるといわれる15度程度に保たれる。同社のマサバは脂のりが良く、DHAは天然ものの2倍以上と品質が高い。生食に向き、関東や関西の飲食店に「お嬢サバ」として高値で提供している。

お嬢サバは、もともと大手の鉄道会社が鳥取県の新たな特産品をつくらうと2015年に始めたもので、同社は地下水をくみ上げるためのさく井工事で携わっていた。その後、鉄道会社が同社に養殖事業の引き継ぎを打診し、学生時代に養殖を学んでいた社長の田島大介さんが、2021年に運営を引き受けた。

一見、畑違いの事業に進出したようだが、地下水に含まれるミネラルやカルシウムで詰まらないように配管をメンテナンスしたり、ポンプ

の調整や水質の検査を行ったりする作業には、工場や温泉施設、水族館などさまざまな場所で井戸をつくり、管理してきた同社のノウハウが生かされている。

■マサバにも人にも優しい環境づくり

引き継ぎ後、大介さんはマサバの育成環境を整えていった。まず、直射日光を90パーセントカットできるシートをいけすの側面に取りつけ、水温の上昇を抑えた。

次に、緊急用として自家発電機を設置した。プランクトンや海藻の光合成により酸素がつくられる海水に比べて、地下水は酸素が少ない。エアポンプが止まると、マサバは15分ほどで死んでしまうため、停電や塩害による電気設備の故障に備えた。さらに、監視カメラを設

置して、地下海水の湧出状況やエアポンプの稼働状況を、養殖場に人がいない間もチェックできるようにした。

水質はマサバの品質を左右する。大介さんは必要な換水の頻度を調べて、いけすの水が1日に10回入れ替わるよう、毎分300リットルの地下海水をくみ上げられるポンプを設置した。いけすの底から排水を行う構造に変えることで、餌や糞尿ふんにょうがたまりにくくした。設備の増強により増えた電力消費量は、太陽光発電装置を設置することでカバーしている。

マサバが育ちやすい環境づくりは、養殖事業の省力化につながった。現在、お嬢サバの世話をしているのは、大介さんの妻、美佳さんと娘のみよさんである。

二人は、換水だけでは除き切れない汚れを、毎日専用の機械で吸い取っている。餌やりも重要な仕事だ。給餌機を使わずに、魚の様子を見ながら直接行うことで、餌が残って水質が悪化するのを防ぐとともに、餌への食いつき方でマサバの健康状態をチェックする。こうした取り組みがお嬢サバの品質向上につながっている。

母娘による養殖は、メディアに取り上げられるようになった。自治体や民間企業からの視察の依頼も多

く、大介さんは積極的に受け入れている。陸上養殖への理解が進み、女性や若者などに担い手の裾野が広がるきっかけになればと、大介さんは期待している。

■ 掘削技術を深掘りする

最近では、陸上養殖に関心をもった企業から、同社にさく井の相談が寄せられるようになった。大介さんは、陸上養殖で得た知識を生かしたアドバイスを付加価値にして、顧客を増やしている。

さらに、陸上養殖への参入を機に大介さんが考案した特許申請中の「ターゲットポイント工法」により、他社との差別化を図っている。陸上養殖では、大量の地下海水を安定して得ることが必要不可欠となる。しかし、過度にくみ上げると地盤沈下や井戸枯れにつながるため、あらかじめ候補地の水脈の大きさを調べる必要がある。

そのために通常は、決めておいた深さまで掘削して、穴が土砂で埋もれないようパイプを通す大がかりな工事を行う。時間も費用もかかるが、地下海水の水量と水質が養殖の要件を満たさない場合は、別の場所を検討し直さなければならない。

これに対して、ターゲットポイント工法では、掘削するドリルの先か



マサバの世話をする娘のみよさん

ら直接、地下海水を採取する。地層を掘り進めるのと同時に水質を検査できるので、小規模な工事で済み、費用を抑えられる。この工法を実現するために、同社では掘削中に土砂が崩れてほかの水脈と混ざらないよう、土の硬さや岩盤の有無などに応じて器具を使い分けるなど試行錯誤を重ねてきた。

陸上養殖への挑戦が、本業の技術力を高め、顧客の幅を広げることにつながったといえる。これから陸上養殖を始めたいと考える人たちにとって、養殖場づくりから運営、メンテナンスに至る高い技術と知識、経験をもつ同社は、貴重な存在に違いない。

大介さんは、2023年から同社オリジナルの養殖マサバ「さばみちゃん」の育成も始めた。餌には地元で採れた特産物や、ユズを搾った後の皮や種、ビール酵母等を使う。いけすの内壁の色を変えて成育度合いの違いを調べるなど、実験的な取り組みも進めている。事業領域を横にも縦にも広げていく柔軟な姿勢が、同社の成長の機会を発掘する力になっている。

(青木 遥)

ありまつなるみしぼり

有松鳴海絞の新たな魅力を広める



(株)山上商店

代表取締役

山上 正晃

やまがみ まさてる

《企業概要》

代表者	山上 正晃
創業	1926年
資本金	500万円
従業員数	13人(うち、パート・アルバイト9人)
事業内容	有松鳴海絞の企画・販売
所在地	愛知県名古屋市長区有松3573
電話番号	052(623)2186
URL	https://www.cucuri-shibori.com

名古屋市緑区に、江戸時代から伝わる有松鳴海絞という伝統的工芸品がある。絞り染め浴衣の製造をメインにしてきた(株)山上商店は、2014年にアパレルブランドを立ち上げた。歴史ある技術を用いながらも斬新な見た目の商品は、若いファンから支持を得ている。どのように開発し、その魅力を伝えているのだろうか。

■ 文様は100種類に及ぶ

有松鳴海絞は、名古屋市の有松地区と鳴海地区に伝わる絞りの技法でつくった製品である。絞りとは、生地を部分的に糸できつくしぼる、すなわちくくすることで文様を描く染織技法をいう。くくった状態で染液に浸すと、液が浸透しない内部は染織前の生地色が残る。糸を抜いたときに、くくった形の文様が現れる仕組

みだ。絞りは京都などにも存在するが、有松鳴海絞の特徴は文様の多様性にある。当地に伝えられてきたくくり方は、100種類にも上る。

製造は8工程に及ぶ。図案、型紙、絵付け、くくり、染織、糸抜き、蒸気を当てて縮んだ生地を整える湯のし、最後に検品である。それぞれの工程に職人がいる。同社のような商品の企画・販売を行う企業が、工程ごとに職人に発注する分業制である。

代表の山上正晃さんは大学卒業後、繊維商社に5年勤めたのち、1997年に同社に入った。父から代表を継いだ2006年ごろには、和物の需要が目に見えて減退していた。新しい分野に踏み出す必要に迫られるなか、日傘などの洋小物を開発するも、状況を打開するには至らなかった。

山上さんは、若い人が手持ちの洋服と合わせたいような、新しい

デザインでなければ広まらないと考えた。しかし染織した製品は、浴衣に代表されるように和風の印象が拭えない。そこで着目したのが、1990年代に絞りをテーマにした国際会議で発表された新しい技法、ヒートセットである。

■ あえて染めず、あえて語らず

この技法では、生地を染めない。ポリエステルなどの化学繊維の生地を、くくった状態で専用の窯に入れ、圧力と熱を加える。すると、くくった部分の形状が記憶され、糸を抜いた後に凹凸が残る。これにより、染めることなく有松鳴海絞の特徴が出せるのだ。山上さんはあえて染めないこの技法を使って、和のテイストを極力抑えた洋服をつくれなかと考えた。

ただし、凹凸ができる分、生地を多く必要とする。通常なら5メートルの生地があればズボンを着つくっても余るが、この技法だとせいぜい2着しかつくれない。原価だけを考えても、高価格で売らないと割に合わない。しかも、凹凸のある生地は複数枚をまとめて裁断できず、裁つだけでも手間がかかる。正確に縫い合わせるのも、熟練者にしかできない。こうした問題もあり、当時ヒートセットで衣類製造に取り組む店にはほかになかった。

そこで山上さんは、協力者を探すために、メーカーやクリエイターが集うイベントに参加した。自身の構想を説明して回り、ヒートセットに興味をもつデザイナーと、縫製の高度な技術をもつ職人をそれぞれみつけることができた。事業化の目途がつくと、アパレルブランド「cucuri」を立ち上げた。

ブランドの展開に当たり、山上さんは有松鳴海絞の技術を前面に押し出すのは控えることにした。あえて伝統を語らず、まずは製品自体を見てもらう方が、若い人に受け入れてもらいやすいと考えたからだ。新たにつくったcucuriブランド専用のウェブサイトには、もともとあった同社のホームページに飛べるリンクを貼っていない。そして絞りについては、少しだけ触れるにとどめた。

■ ファンを販売員に

cucuriは立ち上げからしばらくして、ある展示会で百貨店のバイヤーの目に留まった。絞りのイメージと一線を画すデザインが、面白いと評価されたのである。百貨店の一区画で1週間程度、ポップアップショップとして出店したところ、バイヤーの期待を上回る来店客数をあげた。来店客の多くは、有松鳴海絞は知らなくても、製品そのものを気に入ってくれた若年層だった。

すると、バイヤーたちの間で評判となり、ほかの百貨店からも声がかかるようになった。やがて、店を出すたびに足を運んでくれるファンと呼べるような顧客も増えてきた。

短期間ではあるが新しい土地で出店できるポップアップショップは、新規顧客を得るには絶好の機会である。山上さんはそこでの販売員を、ファンに担当してもらうことにした。つくり手ではなく、使い手の目線で薦める方が、説得力が増すと考えたからだ。

販売員の募集にはSNSを活用した。新作情報やセール予定などに加えて、ポップアップショップの今後の開催予定を明記し、「cucuriを売ってくれませんか」と呼びかけた。

反応はすぐに届いた。東京都と大



くくすることでできる凹凸を生かす

阪府に住む4人の女性が手を挙げたのである。出店日前日の設営と最終日の撤収は同社の従業員が担い、期間中の店舗運営はすべて彼女たちに任せられた。

彼女たちは一つ一つの商品について、どんな洋服に合わせやすいか、着心地はどうか、自分たちの言葉で語ってくれた。「わたしはこのブラウスの、この模様が一番好き」といった、個人の好みではあるが、すべて商品への愛着から出る話である。飾らない言葉が共感を呼び、多くのリピート客を生んだ。

山上さんは、伝統をあえて表に出さないことで、若い世代を取り込んだ。また、ファンによる販売で愛用者のリアルな声を届け、購買につながったのである。

新ブランドの立ち上げは予想以上の効果をもたらした。「cucuriのファンは次第に、有松鳴海絞そのものにも興味をもってくれるんですよ」と山上さんはうれしそうに語る。伝統的な染織技術を使った浴衣などの商品も、再度注目されているようだ。山上さんの取り組みは、有松鳴海絞の魅力を着実に広めている。

(笠原 千尋)



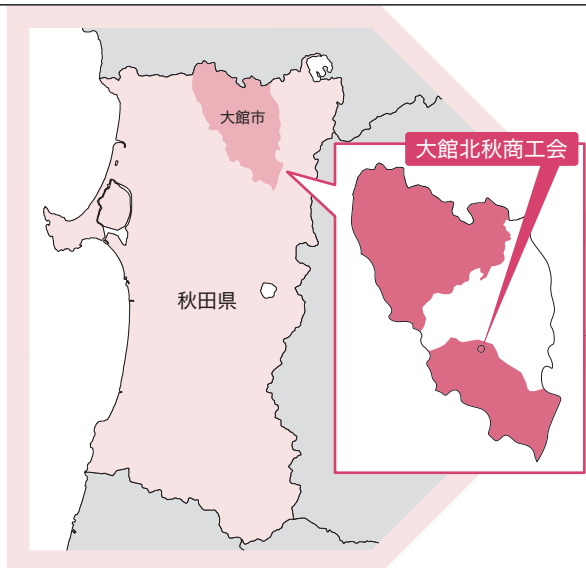
地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



おおだてほくしゅう
大館北秋商工会
経営指導員
たなか りょうた
田仲 亮太



先輩の思いを受け継ぎにぎわいを創出

大館北秋商工会は秋田県北部にある大館市に拠点を構えています。2005年の行政合併に伴い、比内町商工会、田代町商工会、花矢商工会が合併して誕生しました。こうした経緯から、当商工会の管轄地域は、大館商工会議所の区域を挟み、全国でも珍しく飛び地となっています。

当商工会は青年部や女性部が中心となり、地元で開催される各種イベントの運営や出店を通じて地域を盛り上げています。なかでも毎年1月下旬に開催される「比内とりの市」は、比内地区の冬の一大イベントで

す。1985年に比内町商工会の青年部が、寒い冬でもにぎわいと元気を創出したいとの思いから始めました。

イベントは、比内地鶏のルーツである天然記念物「比内鶏」を供養するとともに、すべての食鳥の靈に感謝する「感謝祭」と位置づけ、神楽の奉納などを行います。そこに、見る、遊ぶ、買う、食べるの4要素を取り入れました。ショーやコンサートのステージ、子どもたちが鶏の鳴き声にちなんで「コケッコー」と叫ぶ人間比内鶏詠唱大会などがあるほか、50に及ぶ出店で買い物もできます。当商工会青年部による「比内地鶏ラーメン」のほか、JAあきた北の「比内地鶏千羽焼き」や「比内地鶏かやき鍋」など、地元の食材をふんだんに使った冬の味覚も楽しめます。

今では当商工会青年部、JAあきた北の青年部および比内地鶏生産部会、大館市で実行委員会を構成し、地域一体となって運営しています。歴代

の実行委員長をはじめ先輩方にもイベントに来てもらい、来場者を楽しませる工夫などを教えてもらいます。

2020年からの2年間は、新型コロナウイルス感染症の流行により、イベントを中止しました。少人数の実行委員で神事を執り行うにとどめる、苦渋の決断でした。

2022年には感染者数が減少したため、感染対策を講じたうえで、3年ぶりに会場でのイベントを再開しました。2024年には、第40回という節目を迎え、スタンプラリーなどの記念プログラムも開催しました。二日間で約1万6,000人が来場し、大いににぎわいました。来場者からは「開催を心待ちにしていた」「今年もいっぱい見て食べて楽しめた」と喜びの声を頂きました。

当商工会は地域を元気にしたいという思いを先輩から受け継ぎ、今後も地域活性化や社会貢献に積極的に取り組みます。



比内とりの市で行われた人間比内鶏詠唱大会



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



食卓に欠かせない「サンバル」で味付けするナシゴレン

第5回

インドネシア

「ご飯食べた？」が合言葉

東南アジアにあるインドネシア共和国（以下、インドネシア）は、多くの島から成る。地域や島ごとに独自の文化をもち、多様性に満ちている。プランバナン寺院遺跡群で有名なジャワ島や、最後の楽園とも称されるバリ島などは、観光地としても人気だ。農産物の生産が盛んで、米やサトウキビ、キャッサバ、コーヒー、パーム油の原料となるアブラヤシなどがつくられている。

約87パーセントの国民がイスラム教を信仰しており、食べてよいもの（ハラール）、いけないもの（ハラーム）を定めた戒律に従っている。主食は、主にジャワ島やバリ島で生産される、水分が少ない長粒種の米である。米を食べないと食事をしたことにはならないと考え、パンや麺で代替することはない。

野菜や魚を生で食べる習慣はなく、野菜は油で炒めたり茹でたりして、魚はナマズやティラピアなどの川魚

を揚げて、食べることが多い。炒めたり、揚げたりする料理が中心のため、油の消費量が多い。

ココナツミルクと香辛料でつくるカレー「グライ」や、牛肉をココナツミルクで煮た伝統料理「ルンダン」などのおかずを、ご飯にかけて食べるのが基本的なスタイルである。食卓に必ずある調味料「サンバル」は、唐辛子やトマト、タマネギの一種である紫エシャロットなどをベースに、魚介類の風味を利かせた甘辛いチリソースである。米をサンバルで味付けした「ナシゴレン」は、日本でも有名だ。

食事の回数は1日3回。1日の始まりの食事を大切にしており、朝食を最もしっかり食べる。夕食は家族や友人と一緒に過ごす時間ととらえ、大勢が集まってとる。その際、大皿に盛られたおかずを好きなだけ自分の皿に取り分けて食べるのが一般的である。

主にスプーンを使うが、手で食べてもよい。料理の受け渡しや給仕は右手で行い、左手は決して使わない。音を立ててスープや麺類を食べたり、皿を持ち上げたり、取り分けた料理を残したりすることは好まれない。ホストに勧められてから食事を始めるのがマナーだ。

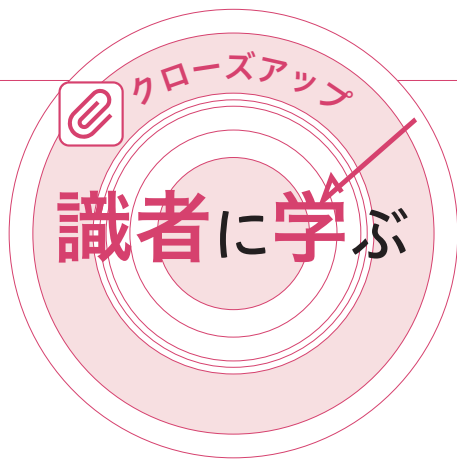
インドネシアの一般的な挨拶の一つに、「スダマカン？」がある。「ご飯食べた？」という意味だ。食事を大切にす文化であることがうかがえる。

駿藤 晶子

ずんとう あきこ



女子栄養大学栄養学部卒業、静岡県立大学大学院博士課程修了。病院勤務を経て、現在は神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部准教授。給食経営管理論を中心に教育、研究を行っている。著書に『日本から見た世界の食文化―食の多様性を受け入れる―』（共著、第一出版、2021年）がある。



越境学習が引き出す中小企業の成長



法政大学大学院政策創造研究科
教授

いしやま のぶたか

石山 恒貴

博士（政策学）。NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て現職。人的資源管理、越境学習、キャリア形成、タレントマネジメント等が研究領域。日本キャリアデザイン学会副会長、人材育成学会常任理事、Asia Pacific Business Review(Taylor & Francis) Regional Editor、日本女性学習財団理事など。著書に、『定年前と定年後の働き方』（光文社、2023年）、『越境学習入門』（共著、日本能率協会マネジメントセンター、2022年）、『日本企業のタレントマネジメント』（中央経済社、2020年）など。

ポイント

- 越境学習とは、居心地が良いが刺激のない環境「ホーム」と、居心地は悪いが刺激のある環境「アウェイ」の境界を行き来して、刺激を受けることによって得られる学びのこと。
- 越境学習者は、ホームとアウェイを往来することで、葛藤、動員、行動、俯瞰のサイクルを回して学習を深め、自身に新たな価値観や視野の拡大を見いだす。
- 越境学習者本人はもちろんのこと、送り出したり、受け入れたりする組織にも恩恵がある。また、経営資源に限られる中小企業でも実施は十分可能である。

越境学習とそのメカニズム

越境とは、境界を越えることを意味する。筆者は越境学習における境界を、自分自身が「ホーム」と思う場所と、「アウェイ」と思う場所の境であると考えている。すなわち越境学習とは、「ホームとアウェイの境界を行き来して刺激を受ける学び」と定義できる。

ホームとは自らが準拠する状況であり、そこにはよく

知った人たちがいて、社内用語など普段使う言葉が通じ、安心できるが刺激のない場所を意味する。他方、アウェイとはその他の状況であり、居心地は悪いが刺激のある場所を意味する。このような異なる場を行き来することで刺激が生じ、日常とは異なる学びが生じる（図-1）。

筆者らは、2020年度に実施された経済産業省のプロジェクト^(注1)で、40名以上の越境学習者にインタビューを行い、越境学習のメカニズムの解明を試みた。これらの越

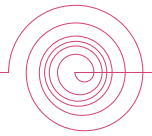
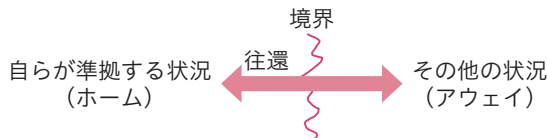


図-1 越境学習の定義



資料：石山恒貴・伊達洋駆『越境学習入門 組織を強くする冒険人材の育て方』（2022年）をもとに筆者作成（図-2も同じ）

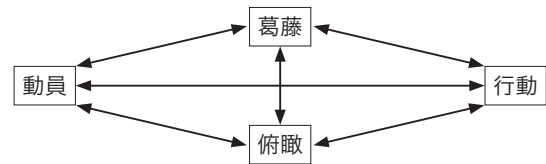
越境学習者たちは、大企業からベンチャー企業にレンタル移籍されたり、新興国の非営利団体に派遣されたりして、多様なアウェイで学びを深めていた。そこで明らかにされたメカニズムはおおむね次のようなものであった。

ホームでは、仕事上で普段使用する言葉や考え方が通用してしまう。そのため、何の疑いもなくホームでの常識や固定観念に従っていても、仕事はうまくいく。他方、アウェイでは、それらが通用しないため、常識や固定観念への疑問が生じる。こうした環境は戸惑いを生むが、自分にとって新しい価値観の獲得につながる。新鮮な刺激を受けることで、固定観念を打破できる。筆者らは、このような越境学習のメカニズムを図-2のようにまとめた。

当初、越境学習者はアウェイで様々なもどかしさを味わい、戸惑い、葛藤する（葛藤）。しかし、葛藤するからこそ、自分が見つ資源の棚卸しを行い、それらを動員して活用しようとする（動員）。すると、慣れない環境でも、うまくいくかどうか実験を重ねる（行動）。試行錯誤するなかで、常識や固定観念に^{とら}われない、一段上の視点を獲得できる。その結果、ホームやアウェイなど自分の環境の全体像を俯瞰することができるようになる（俯瞰）。俯瞰できるようになると、今度は新しい方向性で動員と行動を試していく。そうすると、新たな葛藤も生じる。

このように越境学習者は、葛藤、動員、行動、俯瞰のサイクルを繰り返し回せるようになる。サイクルを回すほど学習は深まり、その結果、次々と新しい価値観や視座を獲得することができるようになる。

図-2 越境学習のメカニズム



越境学習の種類

越境学習のメカニズムは様々な場面で同様に生じる。本稿では大きく三つに分類し、それぞれどのようなものか、中小企業ではどんな展開があり得るのかを解説する。

企業主導の越境学習

企業主導の越境学習とは、企業の人材育成部門と越境学習事業者が協働し、その企業の社員に対する人材育成施策として実施するものである。

社員を移籍または派遣する先は営利組織とは限らず、近年は地方の様々な団体ということもある。地方の現場で社会課題の解決に取り組むことで、日常の業務とは違う観点からの刺激を得やすくなるからだ。例えば、経済産業省の「未来の教室」リカレント教育プログラム「越境学習によるVUCA時代の企業人材育成」^(注2)では、様々な地域での越境学習の実例が豊富に示されている。

越境学習の期間は3か月から1年程度が多い。ただし、数日あるいは1、2週間程度など、比較的短期間となることもある。また多くの場合、社員の研修として実施されるため、その費用は越境元企業が負担するケースが多い。

従来、越境学習を行う主体は大企業が中心であった。一定の費用負担が発生し、ある程度の期間社員が職場を離れるため、中小企業が実施することは難しかったのであろう。しかし、企業主導の越境学習は多様化しつつある。費用的にも中小企業が利用しやすいプログラムも増加しつつある。今後は中小企業での活用が増えていくだろう。

個人主導の越境学習

個人主導の越境学習とは、個人が自発的に行う学習を意味する。具体的には、副業、ボランティア、プロボノ（自らの職業上の知識やスキルを活用して行うボランティア）、勉強会などへの参加が該当する。また、マンションの理事会やPTAの活動等で実感する人も少なくない。

一見、それらが該当するのは意外だという感想をもつ人もいるだろう。しかし、例えばPTAで、文化祭に向けて焼き鳥店を出す担当になったとしよう。その際には、日常では出会わない他業界、他職種の人と交流する機会がある。それが自分にとって新鮮な刺激となり、越境学習としての効果があった、と感じる人は多い。身近にあるアウェイを活用するため、中小企業でも、社員に個人主導の越境学習を促すことは容易にできる可能性が高いのである。

越境される側の学習（被越境学習）

近年は、越境される側である被越境学習者の学びにも注目が及んでいる。

被越境学習には二つの種類がある。一つ目はアウェイ側での学びだ。例えば、大企業の社員が中小企業への越境学習を行った際に、中小企業側の社員に学びが生じたとすれば、それが第1の被越境学習になる。二つ目は、越境学習者がアウェイからホームに戻ったときの、ホーム側での学びだ。例えば、大企業の社員が中小企業への越境学習を行って自社に戻ったときに、大企業側の社員に学びが生じたとすれば、それが第2の被越境学習になる。

すでに中小企業では第1の被越境学習が実態として多く生じている。筆者が座長を務めた経済産業省東北経済産業局の「東北地域における外部人材活用に向けた検討会」では、「人材共創経営のススメ；なぜ、あの企業には人が集まるのか？今こそ、多様な人材が活躍するオープンな組織への変革」という報告書^(注3)を作成した。この報告書では、東北地域の中小企業が副業・兼業・プロボノ人

材と協業するために参考となる内容が述べられている。

われわれの検討会では、副業・兼業・プロボノ人材の受け入れを行った企業では価値ある学びが生じたと結論づけた。具体的には、社内人材の育成効果が示されたとともに、開放的で多様な人材が活躍しやすい企業文化が醸成されたのである。まさに、典型的な第1の被越境学習が生じたといえる。また、人材の受け入れに要する費用の負担は中小企業にとって現実的な範囲内のものであった。このように第1の被越境学習は、費用対効果という観点を含め、中小企業にとって価値あるものとなり得る。

中小企業における越境学習事例

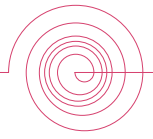
越境学習は三つに分類できることを解説した。本節では、中小企業が実際に越境学習を有効に実施した事例を三つの分類ごとに紹介する。

企業主導の越境学習

中小企業における企業主導の越境学習として、一般社団法人ノンプログラマー協会による法人向け越境学習支援サービスと株式会社ボルテックスによる在籍型外向「Vターナシップ」という2つの事例を紹介したい。

ノンプログラマー協会は株式会社プランノーツとの共同事業として、越境学習支援サービスをノンプログラマーのためのスキルアップ研究会（ノンプロ研）を通じて実施している。ノンプロ研とは、プログラミングを本職としないビジネスパーソンであるノンプログラマーたちがプログラミング技術を学ぶ研究会であり、学習コミュニティとして機能している。様々な企業の会社員が、プログラミング技術を学びたいという意欲に基づき集まる学習コミュニティであり、典型的な越境学習のためのアウェイの場所であるともいえよう。

従来のノンプロ研は、自発的に参加する個人を対象と



した学習コミュニティであった。つまり、個人主導の越境学習の場であった。ノンプログラマー協会は特定の企業への体系的な支援を行い、その社員たちのノンプロ研への参加を促すことで、その取り組みを企業主導の越境学習にも活用することを試みた。それがノンプログラマー協会による法人向け越境学習支援サービスである。具体的には、支援する企業における「参加者の募集と選定」「プロジェクト参画プランの策定」「ノンプロ研への参加・プロジェクト開始」「中間報告会」「最終報告会とフィードバック」を一連の取り組みとする。

この越境学習支援サービスを利用した中小企業のひとつが、大阪府箕面市に本社がある株式会社ファンテックである。ファンテック社の従業員数は54名(2020年4月)。関西・中四国の業務を中心に40年以上の歴史を有する、主に杭基礎工事の施工を手掛ける企業である。超狭隘地における杭工事の施工及び管理も行っている^(注4)。

同社が越境学習支援サービスを利用したきっかけは、もともと常務取締役である加藤直史氏が個人としてノンプロ研に参加し、プログラミングを学んだことにある。建設業界は、データは紙で持つことを重視する「紙信仰」が当たり前の業界。しかし加藤氏は会計ソフトの導入など、経理・総務部門の業務効率化を進めていた。そこで加藤氏が目を付けたのは、プログラミング言語GAS(Google Apps Script)。導入した会計ソフトとの相性は抜群だった。加藤氏はGASを調べているうちに、ネットでノンプロ研にたどりつく。そこで、さっそく個人として入会。

入会してみると、加藤氏は、越境学習のアウトエイのコミュニティとしてのノンプロ研の価値に気づく。多様な業界、職種、立場の人々が社会的地位など気にせず、ノンプロ研の仲間の発言に対して建設的に助言し、応援しあう。加藤氏は残業することが当たり前だった自身の仕事のスタイルを変革し、時間を捻出し、ノンプロ研でも学びに没頭するようになった。



ファンテック社の社内でプログラミングを学び合う様子

加藤氏が学びを深めていた頃は、しかしファンテック社にとっては試練の時期であった。建設業界においてホワイト企業であることを自負しているにもかかわらず、20名ほどの社員が退職してしまったのである。そこで加藤氏が思いついたことは、越境学習のアウトエイのコミュニティにおける学びの楽しさを社員に実感してもらうこと。ノンプロ研のコミュニティの楽しさを社内文化に導入できれば、退職も減るかもしれない。そう思い、加藤氏は社員のノンプロ研への参加を促進していったのである。

20代から50代までの社員6名が2022年1月からノンプロ研に入会。そのまま社員たちは、法人向け越境学習支援サービスの仕組みを利用することになった。社内では、プログラミングの話題でコミュニケーションが増えた。加藤氏は越境学習という言葉は知らなかった。今振り返ると、社内で学び合い助け合う文化が醸成され、越境学習としての成果が社内で芽生えたと実感しているという。ちなみに2022年には、退職者はほとんど生じなかったそうである。

次に、ボルテックス社の事例を紹介しよう。ボルテックス社は、「区分所有オフィス」というビジネスモデルによって不動産イノベーションを目指す企業。そのため大手企業から中小企業まで、幅広い顧客を有している。こうした幅広い顧客のネットワークを対象にはじめた人材戦略支援が、在籍型出向サービス「Vターンシップ」^(注5)。Vターンシップでは、ボルテックス社が送出企業と受入企

業をマッチングし、越境学習推進の支援を行う。送出企業は、社員が他社での実務経験を経ることで、飛躍的な成長が見込める。受入企業は他社から即戦力の人材を得ることで、自社におけるイノベーションの創出が見込める。このマッチングを3か月から半年間程度の在籍型出向という形式で実現する仕組みがVターンシップである。

すでにVターンシップの実績は積みあがっている。3か月程度の出向を経験した営業担当は、成長の壁にぶつかり、挑戦を躊躇する気持ちになっていた。しかしアウェイの環境で異なる手法を目のあたりにし、顧客課題のヒアリングと顧客との合意形成を徹底する考え方を学んだ。この結果、自分が成果を出せなかった要因を客観的に整理することができ、自分なりの勝ち筋というものを自身の中で明確化できるようになったという。

Vターンシップでは、ボルテックス社の顧客のネットワークを通じて中小企業の利用の増加も期待される。業務が繁忙である中小企業の社員は自社の取り組みだけに目が向きがちであり、それが自身の成長を妨げている可能性がある。在籍型出向という現実的な形で、自社では経験できない学びを得るということも、中小企業の人材育成の選択肢のひとつになるであろう。

個人主導の越境学習

個人主導の越境学習とは、個人が自発的に行う越境学習を意味する。直接的に企業の人事部などが社員に働きかけで行うものではない。しかし中小企業が、会社全体の文化として、個人主導の越境学習を推奨することは可能である。このことは、大企業のような資源がない中小企業であっても、十分に実現可能である。

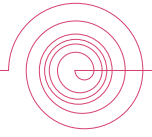
株式会社北陸人材ネットは、石川県金沢市で有料職業紹介事業や人材育成などのコーチング、コンサルティングを行う企業。人員数は役員含めて7名、社員は5名（2023年3月）である。同社は、2022年に越境学習手当を新設し

た^(注6)。越境学習手当とは、社員が業務に直接関係なくとも、越境学習に関連した自己啓発などに関わる取り組みをすれば、1人あたり年間5万円の費用を援助するという趣旨の手当である。同社の狙いは、社員が越境学習によって新たな視点や気づきを得て、仕事にいかしてもらうことにある。狙いどおり、ほとんどの社員が同手当を利用しているそうである。

北陸人材ネットの取り組みから、個人主導の越境学習を会社として促すことに、その規模はかかわりないことがわかる。越境学習手当のように象徴的なネーミングの取り組みをすれば、会社として越境学習を促進しているという姿勢が伝わる。仮に手当まで新設しないとしても、会社として越境学習を促進しているという姿勢を明確に社員に伝えれば、それだけでも効果は期待できる。

また中小企業においては、経営トップ自身が越境学習者となれば、会社全体への波及効果が大きい。株式会社フロント・ワークスは東京都豊島区に本社を構える、役員と従業員をあわせて25名の企業。コンタクトセンターや映像検証を中心とした、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスを主な事業としている^(注7)。同社代表の江藤大氏は、ファンテック社と同様に、プログラミング言語GASを学びたいと考えたことがきっかけで、個人としてノンプロ研に入会した。入会して江藤氏が気づいたことは、越境学習としてのアウェイのコミュニティの価値。ノンプロ研では、200名以上の大人が、勉強熱心であり、毎日自主的に勉強し続けていた。社会人として日常では出会えない人たちと知り合い、どんどん仲間が増えていく感覚も味わえる。フロント・ワークスの仕事では躊躇ためらわれることにも挑戦ができ、失敗も心置きなくできる。江藤氏にとっては、自らの世界が一気に広がる経験となった。

江藤氏はこうした自身の気づきを、日々、X（旧ツイッター）などのSNSで報告している。筆者も江藤氏のXの



投稿を日常的に目にしているが、いずれも興味深い内容だ。経営トップが越境学習を率先して行い、その気づきを社会に向けて発信すれば、それは自社の社員に影響を及ぼすことになるだろう。事実、すでに同社の5名以上の社員がノンプロ研を体験している。個人主導の越境学習を促進する鍵は、中小企業の経営トップ自身の取り組みにあることを示す好事例であろう。

越境される側の学習（被越境学習）

中小企業の被越境学習については、筆者の研究室の大学院生が、その修士論文^(注8)で実態を明らかにしている。具体的な事例としては、NPO法人G-net^(注9)が中間支援を行った岐阜県の中小企業が、その舞台となっている。G-netでは、主に大企業の社員が、副業・兼業・プロボノという形態で、岐阜県をはじめとした各地域の中小企業と協働プロジェクトを行う中間支援をしている。協働プロジェクトの期間は3か月間程度であることが多い。

修士論文で明らかになった被越境学習の実態は次のようなものである。まず被越境学習が生じるには、越境される側（中小企業）が越境学習者を自分たちの仲間とみなすことが重要だ。自分たちと協働して会社を変革する仲間と考えると、越境学習者から新たな考えを獲得することが容易になってくる。

さらに被越境学習においては、社内における関係性の変化が生じることもある。ある中小企業の社長は、自社の社員を主体性・自発性に欠けた存在とみなしていた。ところが越境学習の3か月のプロジェクトの様子を観察していたところ、主体性・自発性に欠けた存在だと思っていた自社の社員が積極的に越境学習者と交流していることに気づいたのである。その社長は自社の社員への自分の見方が一面的だったと反省し、自社の社員は仲間であり、主体性・自発性を持つ存在であると認識を変えた。その後、その会社の企業文化自体に改善が生じたのである。

このように被越境学習は、会社全体の文化を変えてしまう可能性を秘めている。先述した東北経済産業局の報告書にあったように、社内人材の育成効果があるとともに、開放的で多様な人材が活躍しやすい企業文化を醸成するという効果が存在するといえよう。

越境学習を中小企業の成長につなげるには

本稿では、経営資源が限られる中小企業で、越境学習がどのように効果を発揮するのか、その具体的な道筋を解説した。越境学習を導入しようとする企業からは、「どんな効果があるのか」「越境学習をさせたら社員が転職してしまうのでは」と否定的な反応をされることもある。

しかし、事例で示したとおり、中小企業は規模が小さいからこそ、効果が素早く会社全体に波及し得るし、費用負担を抑えて実現することも可能だ。副業や兼業の解禁も会社が越境学習を推奨する姿勢の表れになる。さらに、経営幹部自身が越境学習に取り組み、その効果を体感すれば、会社全体により波及していけよう。これから、多くの経営幹部が越境学習に取り組んでいくことを望みたい。

(注1) 経済産業省令和元年度「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金（中小企業新事業創出促進対策事業）」を参照。

(注2) <https://www.learning-innovation.go.jp/recurrent>を参照。

(注3) <https://www.tohoku.meti.go.jp/kikaku/chihososei/topics/220331.html>を参照。

(注4) 株式会社ファンテックホームページ
<https://fountech.co.jp>を参照。

(注5) 株式会社ボルテックスホームページ
<https://www.vortex-net.com/business/hr>を参照。

(注6) 金沢市はたらくサイトホームページ
<https://kanazawa-hataraku.jp/workstyle/cases/132>を参照。

(注7) 株式会社フロント・ワークスホームページ
<https://front-works.co.jp>を参照。

(注8) 油布梨華（2022）「東海地方の中小企業における被越境者の学習～他者との関係性および心理的変容に着目して～」法政大学修士論文を参照。

(注9) NPO法人G-netホームページ
<https://www.challenge-communityjp/npoe6b395e4ba%BAg-net>を参照。



フード業界の変革者 — 中小企業が変える食の未来 —

近年、フードテックが注目されている。技術の発展に伴って、食に関する新たな製品やサービスが増えている。こうしたなか、先進的な技術でわれわれの食を豊かにしようと活躍する中小企業が存在する。本連載では、フードテックで食品業界ならではの課題に挑戦している事例を紹介する。



加水分解で食の新たな可能性を追求する



日本ハイドロパウテック(株)
代表取締役 **熊澤 正純** (くまざわ まさすみ)

《企業概要》

代表者 熊澤 正純
創業 2014年
資本金 1億円
従業員数 16人

事業内容 粉末・液体状の加水分解処理食品の製造・販売、
製造用機械の販売・整備・リース等
所在地 新潟県長岡市稲保4-750-3
電話番号 0258(77)3987
U R L <https://hydro-powtech.co.jp>

加水分解とは、水が化合物に作用してその分子結合を切断し、別の物質に変化させる化学反応である。体内で炭水化物や脂肪が分解され、栄養として吸収できる低分子の物質に変わるのもその一種だ。日本ハイドロパウテック(株)は、加水分解技術を食品加工に活用して、生産効率の向上や新たな製品、用途の開発に成功した。どんなことが可能になるのか。社長の熊澤正純さんにうかがった。

素材を分子レベルで分解する

— 御社の加水分解技術とはどのようなものですか。

一言で説明すると、高分子の素材を、短い時間で低分子の素材につくり変える技術です。例えば、みそづくりの工程では、大豆に含まれる高分子のたんぱく質を、酵素の力で時間をかけて低分子のアミノ酸に分解しています。いわゆる発酵や熟成です。完成までには数カ月かかること

もざらにあります。当社の加水分解技術を使えば大幅に時間を短縮できます。

工程は、大きく四つに分けられます。第1に、混合です。ミキサーで大豆を粗く砕きながら水を加えます。第2に、加熱・加圧・せん断です。当社が設計した押出機で、熱と圧力を加えながら、スクリューで細かくすりつぶして素材の分子構造を断ち切ります。第3に、粉碎・乾燥です。乾燥粉碎機でさらに細かく粉碎するとともに、瞬時に水分をとばして粉

末にします。ここまでは一つのラインで連続して行われ、およそ30分で完了します。

最後に、酵素処理です。大豆の粉末に水と酵素を加えます。すでに分解が進んだ状態なので酵素と反応しやすく、短時間で発酵させられます。処理を始めて24時間ほどで、一般的なみそと遜色ない製品ができます。たんぱく質の加水分解には塩酸などを用いる方法もありますが、当社は化学薬品による処理は行いません。熱分解と加圧・せん断などによる物

理的分解を中心に、必要に応じて酵素分解を組み合わせます。

当社は、この技術をさまざまな素材に活用し、食品や食品原材料をつくっています。

——時間の短縮以外にもメリットはあるのでしょうか。

製造にかかる時間が非常に短いので、電気やガスなどのエネルギーコストは従来よりも抑えられます。ほとんどの工程を機械化できるので、人手もそれほど必要ありません。また、化学薬品を使わないため廃水がほとんど発生せず、環境に優しいといえます。

そしてもう一つ、製品が日持ちするのも特長です。食品を腐敗させたり、食中毒を引き起こしたりする細菌のなかには、熱に強いものもあります。しかし、熱で処理できなくても、せん断や粉碎・乾燥の工程でその多くを殺菌できます。加工後の粉末は腐敗するリスクが低く、長期保存が可能なのです。

——ほかにどのような製品をつくっているのですか。

主力製品のひとつが、うるち米やもち米などからつくる米粉です。小麦粉の代わりに使えば小麦アレルギーにも対処できることから、近年、用途が広がっています。

製品の見た目は一般的な米粉と変

わりませんが、さまざまな機能もっています。

例えば、当社の米粉でつくったパンやケーキは、時間が経過しても固くなりにくいのです。炊いた米を放置しておくと、冷えて水分が失われ、固くなりますよね。でんぶんの老化という現象によるものです。一方、当社は加水分解技術によって米のでんぶんを低分子のデキストリンなどに変えています。その状態で急速に乾燥することで、成分の老化が起きにくい米粉をつくれます。物理的に細かく分解されているため、唾液や胃液に含まれる酵素による分解が進みやすいという利点もあります。

また、水に溶かすと乳化剤や増粘剤といった食品添加物の代わりになります。米以外の素材を使っているから、取り入れたメーカーは原材料名に食品添加物ではなく米粉と表示できます。食品添加物を利用した製品に不安を感じる人も安心して食べられます。多様な食のニーズに対応することは、当社のミッションの一つでもあります。

穀物以外に、野菜や魚、肉、はたまた昆虫なども同様に粉末化できます。4種類の野菜粉末からラーメンのスープのもとをつくるなど、組み合わせによって製品開発の幅も広がりました。これまでに開発した製品は、数十種類に及びます。



さまざまな食品素材を粉末化

技術を提供して生産能力を拡充

——事業化までの歩みを教えてください。

わたしは大学卒業後、プラスチックなどの石油化学製品を取り扱うメーカーでの勤務を経て、2011年に妻の親族が経営する会社に入社しました。米粉の製造を手がける会社です。当時、製造工程は機械化されていたものの、一つの作業しかできない機械が多く、効率的とはいえない状況でした。

わたしは、以前の勤め先でプラスチックを加工する際、似たような工程があったことに目をつけました。加熱や加圧、せん断など複数の作業を同時に行える押出機を転用すれば、効率化できると考えたのです。

しかし、当初は失敗の連続でした。もともと食品を加工するために設計された機械ではないので、壊してしまったことも一度や二度ではありません。温度や圧力、水分量などを微



効率的な生産ラインを確立

調整しながら実験と検証を繰り返し、機械の改良を重ねました。生産ラインを確立して、効率的に安定した品質の米粉をつくれるようになるまで、およそ2年かかりました。

実をいえば、当初は加水分解が可能になるとは想定していませんでした。出来上がった粉末を分析して初めてわかったのです。プラスチックの加工用に設計された機械のせん断力が強すぎたため、一般的な米粉にはない特長をもった米粉が出来上がったわけです。米以外の素材も試したところ、その多くが同じように分解できました。この技術には需要があると考え、2014年に当社を立ち上げたのです。

——どのように事業を軌道に乗せたのでしょうか。

まず取り組んだのは、販路開拓です。当初、いかに優れた技術であるかをアピールすれば、関心をもってもらえると考えていたのですが、そううまくはいきませんでした。どん

な課題を抱えていて、そこに当社の技術や製品でどのようにアプローチできるのか。具体的に使い道を示すことが重要でした。食品メーカーを中心にサンプルや説明資料を持ち込み、自ら営業にいそしみました。全国各地の企業に対して地道な営業活動を続けた結果、製菓会社や製パン会社などで取り扱ってもらえるようになりました。

また、2015年に農林水産省主催の「フード・アクション・ニッポンアワード」に応募したところ、研究開発・新技術部門で、加水分解を活用した当社の製法が優秀賞を獲得しました。これをきっかけに、国内外の企業や大学などから注文や問い合わせが入るようになりました。

注文が増えると、次に課題となったのは生産能力です。工場を拡大したり増やしたりできればよいのですが、製造ライン一式をそろえるためには約1億円の資金が必要でした。そこで、効率良く生産を増やすために取り組んだのが、他社との業務提携です。設備を導入してもらい、ノウハウを伝えます。そのうえで、当社製品のOEMを請け負ってもらうのです。当社のスタッフが提携工場に出向いて、運用のサポートも行います。提携先の企業は、加水分解技術を自社の製品開発に使うこともできます。

——具体的にどういった提携の事例があったのですか。

提携先の一つに、大規模に精米加工を行う企業があります。そこでは、精米時に発生する米ぬかを食用にできないかと考えていました。雑菌の問題もあって米ぬかはそのままでは食べられません、豊富な栄養素を含んでおり、捨てるのはもったいない。そこで当社の技術が役に立ちました。加熱やせん断により雑菌の問題を解決し、水に溶けやすい粉末につくり変えました。飲み物や食べ物に混ぜて、手軽に栄養を取れる健康食品の開発につながったのです。

こうした事例を通じて技術の有用性を広く知ってもらえるので、当社としても大きなメリットになります。現在、提携先は国内に5カ所、海外に1カ所の計6カ所まで増えました。生産能力を大きく向上させ、提携先を通じて販路も拡大しました。

——食べられないと思われていたものでも有効活用できるのですね。

当社には、「農産物をはじめ、地球上にあるものをまるごと有効活用したい」というコンセプトがあります。米ぬかのような副産物も、当社の技術で粉末化すればこれまでにない使い方ができたり、長期保存が可能になったりします。カンパチやエビなど、海産物の加工現場で発生する

残渣^{ざんさ}を食べられるようにするための研究も進めており、量産化できれば食品廃棄物の削減につながります。

用途は食品以外にも

—今後の展望を教えてください。

新たな事業の柱として力を注いでいるのが、チョコレートです。2022年から開発に着手し、現在「ボタニルクチョコパウダー」という名前で展開しています。カカオ豆からカカオマスをつくり、粉末化するまでの作業は数時間で完了します。また、ミルクと銘打っていますが、全粉乳は使用していません。もち玄米と白インゲン豆の粉末を組み合わせ、ミルクのような風味を再現しました。

この商品には、三つの特長があります。まずは熱に強いことです。50度を超えても溶けないので、暑い日でも常温で持ち運べます。

次に、水に溶けやすいことです。通常チョコレートは水と混ぜても時間が経つと分離してしましますが、この製品は水に溶けるのでチョコレートドリンクなどにも利用できます。

最後に、アレルゲンフリー、アニマルフリーであることです。全粉乳を使っていないので、アレルギーや宗教などの理由でミルクチョコレートを食べられない人も安心して食べられます。現在は食品メーカーや洋

菓子店などで主に製菓材料として使われています。今後は、自社ブランドのチョコレート商品を消費者向けにも販売したいと考えています。

食品の生産者の課題にも取り組んでいます。カカオの実からチョコレートをつくる過程で、外殻や表皮といった副産物が発生するのですが、大半はそのまま農地に廃棄されます。微生物の力で自然に分解されるまでには時間がかかるため、その間に雑菌が繁殖し、カカオの生育に悪影響を及ぼすおそれがあります。

そこで2023年から、副産物を加水分解して土壌の改良につなげるための研究を、提携している企業や大学と共同で進めています。粉末にしてから廃棄すれば分解されるまでの時間を大幅に短縮できますし、殺菌しているのが衛生的です。

—ますます活躍の場が広がりそうですね。

海外にも事業を展開していく予定です。その第一歩として、シンガポールに現地法人を設立しました。フードテックの注目度が高く、大きな市場であると同時に、関連する企業の集積地でもあります。日本の素材を使った製品を世界にアピールできると考えています。

当社の技術を導入すれば、生産効率の向上が見込めます。一方で、すでに生産方法が確立されている分野では、大がかりな新規投資を行ってまで方法を変えようとはしないかもしれません。単に既存の技術に取って代わるのではなく、新しい製品や用途を生み出したり、不可能を可能にしたりする。そんな価値を提供できる企業でありたいと思っています。

取材メモ

食品廃棄物の抑制や多様化する食生活への対応など、食に関する課題はさまざまである。同社は、加水分解技術によって既存の製品に付加価値を与えたり、まったく新しい製品や用途を生み出したりすることで、それらの課題解決に取り組んでいる。

熊澤さんによると、同社の技術はバイオマス燃料や化粧品といった幅広い分野にも応用できると見込んでおり、研究開発を進めているという。投入できる人手や資金を考えれば、一企業の手には余るのではないかと思うかもしれないが、やみくもに事業領域を拡大しているわけではない。それぞれの領域の専門的な知見をもつ企業と協力し、足りない部分を補い合って活躍の場を広げているのである。多くの企業と業務提携を結んでいることは、それだけ注目されている証しともいえるだろう。今後も同社の挑戦から目が離せない。 (青野 一輝)



祭り探訪

第8回

ムカデのような獅子



新湊、獅子絵田地区のムカデ獅子舞

獅子舞という民俗芸能は、全国で少なく見積もっても数千カ所には伝えられている。しかも地域によって、その姿形もさまざまである。なかでも北陸地方特有の獅子舞は、胴体の長いムカデタイプ。中に4~8人程度が入るので、足がたくさんあるムカデのように見えなくもないが、頭は立派な獅子である。

石川県の能登半島と富山県西部には、特に数多く伝わっている。そう、2024年の元日に起きた地震の被災地域には、このムカデ獅子舞がたくさんあるのだ。この稿を執筆している時点では、そうした被害状況はまだ入ってきていないが、建物が倒壊して獅子頭の状況すら確認できない地域もあれば、社寺が倒壊して獅子舞の奉納ができない地域もあると聞く。

もちろん獅子舞だけではなく、祭りやほかの民俗芸能の密度も高い地域である。災害の後に必要とされるのは、まず生活再建や経済復興だが、それに並行して、心の復興も必要とされる。そうした際に、獅子舞のような芸能や祭りが大切な存在になるということは、東日本大震災の後に証明されるようになった。だからこ

そ一層気になる、ムカデのような獅子舞の存在である。

さて、その北陸のムカデ獅子舞だが、いくつかのタイプに分かれる。能登半島は獅子頭がやや小さめの「能登獅子」が主流。そして能登半島の一部を含め富山県西部で見られるのが、獅子頭の大きな「越中獅子」である。この越中獅子も、氷見、砺波、射水といったエリアによって、また差異がみられる。ちなみに金沢に行けば「加賀獅子」と呼ばれ、お囃子などが乗った車をすっぽり胴幕で覆ってしまう巨大な獅子となる。

こうしたムカデ獅子舞（加賀獅子も含めて）に共通しているのは、演目の中に「獅子殺し」が含まれる点だ。獅子殺しとは、文字どおり獅子を殺すストーリーで、天狗などが太刀で切りつけ、激しい攻防を繰り返す。獅子といえば、「悪霊を追い払う神さま的存在ではなかったのか!」と言いたくなるが、どうも北陸では退治されるべき悪役なのだ。

例えば、射水市の新湊で演じられる獅子舞では、獅子と花笠をかぶったキリコという役が仲良く戯れている。すると突然獅子が襲いかかり、

キリコに巻きついてのみ込んでしまう。それを助けようと、サンバサという役が挑みかかるが、歯が立たない。ついに天狗の出番となり、まずは獅子に酒をのませて酔わせ、最後は刀で切りつけ退治するという筋書きになっている。

ただ、そこで話はまだ終わらない。なぜか獅子はよみがえり、キリコを背中に乗せて天狗たちとともに大団円を迎えるのである。

毎年5月15日の新湊の街は、20~30のムカデ獅子舞であふれかえっている。各町内の獅子が、一斉に家々を訪ねて回るため、どこに行っても獅子に出会うことになるのだ。震災復興の励みになる獅子であってほしいと思う。

久保田 裕道

くぼた ひろみち



1966年千葉県生まれ。独立行政法人国立文化財機構東京文化財研究所無形民俗文化財研究室長、全日本郷土芸能協会理事。民俗芸能や祭礼など無形文化遺産を研究。監修書に『にっぽんの暮らしの神様』（宝島社、2022年）、著書に『日本の祭り解剖図鑑最新版』（エクスナレッジ、2023年）などがある。



医療のマーケティング教科書

どうすれば選ばれる病院・医院になれるのか

日経BP・日本経済新聞出版／定価1,980円

岩崎 邦彦 (いわさき くにひこ) [著]

医療ほど、マーケティングと縁遠くみえる分野もそうはないだろう。けがや病気でもない限り、病院に望んで行きたいという人はまずいない。一方、けがや病気で苦しむ人は、必然的に足を運ぶ。ビジネスでいう「集客」の面で、医療機関側がコントロールできる余地は小さいといえる。

ところが専門家にかかれば、見え方は180度変わる。本書の著者は、大学で教鞭を執る傍ら、ビジネスの現場で事業者に対して支援を行っているマーケティング分野の第一人者である。

著者によると、医療は「究極のサービス業」であるという。事業がもたらす価値とは、顧客の困り事の解消にある。人は病院に行くとき、体調不良や健康不安などの「不」を抱えている。そして、その治療だけではなく、元気になることを望む。すなわち、マイナスから始まり、サービスによってプ

ラスの状態をもたらしてくれるのが医療機関なのである。これ以上ない価値を顧客に提供しているといえるわけだ。

しかしながら、医療機関の提供するサービスに満足しているという人は、決して多くはない。この状況を変えるには、医療機関側がマーケティングの発想を取り入れることが重要だと、著者はいう。

例えば、病院の「待合室」。この名称だけで、マイナスのイメージを抱く人も少なくないだろう。これを「ロビー」や「ラウンジ」に変えてみたら、印象はがらりと変わる。患者が不安を抱えていることを考えれば、少しでもリラックスできる部屋になるよう、ささいなことでも検討すべき、というのが著者の提案である。

本書にはほかにも、医療機関がマーケティングの視点を取り入れるための、具体的な方法論が書かれて



いる。どれも決して難しいものではない。意識のもち方や心がけ次第で、簡単に変えられることがわかる。病院(hospital)の語源はhospitality、すなわち「おもてなし」である。医療は本来、マーケティングと相性が良いのだ。

本書を読むと、医療分野における改善のヒントがよくみえるに違いない。おもてなしの対極にあるようにみえる医療でさえ、マーケティングを取り入れる余地がこれだけあるなら、ほかの分野は推して知るべしといえよう。

どんな事業にも顧客がいる。自社の商品やサービスは、顧客が求める価値に沿ったものになっているだろうか。使う人の立場から考えたものだろうか。顧客のために自社の事業はどうあるべきか、立ち止まって問い直すことの大切さを教えてくれる一冊である。(笠原 千尋)



スマートコントラクト

スマートコントラクトとは、事前に取り決めた条件に従って、自動的に取引を進めるプログラムのことです。このプログラムは、あらゆる取引のデジタルトランスフォーメーション（DX）を行う技術となる可能性を秘めています。

スマートコントラクトの仕組みについて、企業間の商品の売買を例に説明していきます。商品を購入する流れはおおまかに、①購入の意思決定を行う、②商品の価格や納期などの条件を定め契約する、③商品を受け取り検収する、④代金を支払うという四つの工程に分けられます。スマートコントラクトでは、事前に②の契約に合意する条件をプログラムに組み込んでおくことで、経理担当者などが送金手続きを行うことなく、④の代金を支払う工程を完了できます。さらに、契約の内容を複数のデータベースにそれぞれ保存し、検証する分散型台帳という仕組みを使えば、不正による情報の改竄^{かいざん}を防ぐこともできます。

通常の取引であれば、契約どおりに商品がつけられているか、契約どおりの請求金額か、振込先の口座は正しいかなど、人が確認しなければならないことが意外と多くあります。こうした事務処理は人の手を介すより、自動化した方がコストを抑えられます。加えて、記入間

スマートコントラクトのメリットとデメリット

メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・事務コストが削減できる ・事務品質や取引相手の不正を疑う必要はない
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・契約内容のプログラム化が必要 ・トラブル発生時に解決に時間がかかる

違いや事務手続きの失念などが起こらず、相手の不正を疑う必要もありません。これまでは、こうした処理を人が行っていましたが、スマートコントラクトを用いれば、自動化が可能になるのです。

一方で、契約の内容を正しくプログラムにしなければいけない、法的な整理が追いついていないためトラブルが起こった際に解決に時間がかかるなどのデメリットもあります。利用には注意が必要なため、スマートコントラクトはまだ一般的とはいえません。

しかし、徐々に実用化は進みつつあります。税関や銀行、船会社など多くの関係者が、これまで**ばくだい**な事務コストをかけてきた貿易業務では、本格的な活用が始まりました。今後、ほかの分野への広がりも期待されています。

*一部、経済産業省「Web3.0事業環境整備の考え方—今後のトークン経済成熟から、Society5.0への貢献可能性まで—」をもとに記述しています。



編集後記

よく通っていた飲食店が、ここ数年でいくつも閉店してしまいました。経営者が高齢になったり、コロナ禍で売上げが減ったりと、やむを得ない事情があったのだとは思いますが、やはりさみしいものです。ただ、そのなかには一部のレシピをほかの店が引き継いだところもあります。担い手は代わりましたが、多くの人に愛された味は残りました。

今月の研究レポートで取り上げた経営資源の引き継ぎは、単なる人や物のやり取りにとどまらず、文化的な豊かさを後世に伝える行為でもある、と言ったら少し大げさかもしれませんが、ですが、企業の廃業によって多くのものが失われつつある今、それくらい重要な取り組みであると思っています。（原澤）

編集・発行 ㈱日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 ㈱DI Palette
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報 6月号予告



最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ コロナ禍が経営者の引退による廃業に及ぼした影響

—「経営者の引退と廃業に関するアンケート」の結果から—
総合研究所 主席研究員 井上 考二
研究員 星田 佳祐



クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 中小企業における外国人材の採用・活用

立命館大学経営学部 教授 守屋 貴司

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
㈱日本政策金融公庫 総合研究所（小企業研究第二グループ）
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1691

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

『調査月報』は、中小企業に関する実態調査結果や工夫事例を毎月タイムリーに紹介しています。



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html

『調査月報』の定期購読(無料)をご希望の方は、下記へご連絡ください。

お問い合わせ先 (株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究第二グループ
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4 電話 03(3270)1691

